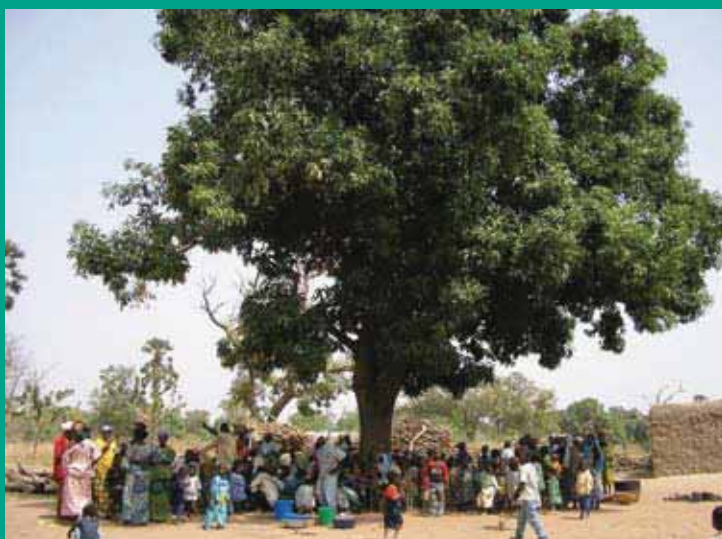


# Formation en gestion d'entreprises associatives rurales en agroalimentaire

Version adaptée pour l'Afrique francophone



## Module 2 Principes et organisation des entreprises associatives

# Formation en gestion d'entreprises associatives rurales en agroalimentaire

Version adaptée pour l'Afrique francophone

## Module 2 – Principes et organisation des entreprises associatives

Éditeurs

**Florence Tartanac**

**Pilar Santacoloma**

**Alexandra Röttger**

Division des infrastructures rurales et des agro-industries  
de la FAO

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de la FAO.

Tous droits réservés. Les informations contenues dans ce produit d'information peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la revente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées au:

Chef de la Sous-division des politiques et de l'appui en matière  
de publications électroniques  
Division de la communication, FAO  
Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie  
ou, par courrier électronique, à:  
copyright@fao.org

# Table des matières

<b>Acronymes et abréviations</b>	<b>v</b>
<b>Remerciements</b>	<b>vi</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Lignes directrices générales</b>	<b>3</b>
<b>Organisation et formes juridiques d'une entreprise associative</b>	<b>5</b>
Mise en contexte	6
Étude de cas: Analyse de la situation de diverses entreprises associatives en Afrique de l'Ouest	8
Analyse de l'étude de cas	14
Concepts d'entreprise associative	15
Formes juridiques traditionnelles des entreprises associatives en Afrique de l'Ouest	17
Normes et réglementation	24
Contraintes pesant sur l'organisation des petites et moyennes entreprises agro-industrielles en Afrique de l'Ouest	26
Conclusions sur l'étude de cas	28
Exercice de groupe	29
Résumé	30
Évaluation de l'unité	31
<b>Relations entre les entreprises associatives et autres acteurs de la filière</b>	<b>33</b>
Mise en contexte	34
Étude de cas: La Fédération nationale des acteurs de la filière lait du Sénégal	36
Analyse de l'étude de cas	37
La mise en relation des différents acteurs d'une filière agroalimentaire	38
Différentes formes possibles de partenariats	40
Mise en place des partenariats	43
Conclusions sur l'étude de cas	46

Exercice de groupe	47
Résumé	47
Évaluation de l'unité	49
<b>Glossaire</b>	<b>51</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>55</b>

# Acronymes et abréviations

ACDI	Agence canadienne de développement international
ACI	Alliance coopérative internationale
AIC	Association interprofessionnelle du coton (Bénin)
AMM	Autorisation de mise sur le marché
CICC	Conseil interprofessionnel du cacao et du café (Cameroun)
Ciriz	Comité interprofessionnel du riz (Sénégal)
FAFA	Fédération des acteurs de la filière avicole (Sénégal)
FENAFILS	Fédération nationale des acteurs de la filière lait du Sénégal
GA	Groupement d'agriculteurs
GIE	Groupement d'intérêt économique
GV	Groupement villageois
ICCO	<i>Interchurch organisation for development cooperation</i>
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
ONG	Organisation non gouvernementale
PAF	Projet d'appui aux filières (Burkina Faso)
PAOA	Projet d'appui aux opérateurs de l'agroalimentaire (Coopération canadienne)
PPP	Partenariat public-privé
SA	Société anonyme
SARL	Société à responsabilité limitée
SNV	<i>Netherlands development organisation</i>
UFMB	Union fruitière et maraîchère du Burkina Faso
UNPCB	Union nationale des producteurs de coton (Burkina Faso)
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international

## Remerciements

Ce manuel est une version mise à jour et modifiée de la publication en anglais de la FAO intitulée *Course on agribusiness management for producers' associations*, elle-même adaptée de la version originale en espagnol, intitulée *Curso de gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales en América latina y el Caribe*. Cet ouvrage de formation a été élaboré par la Division des infrastructures rurales et des agro-industries et fait partie de la série d'ouvrages pédagogiques de formation en gestion, commercialisation et finance en agriculture (CD-ROM n° 5, FAO 2005 pour la version en espagnol et CD-ROM n° 8, FAO 2009 pour la version en anglais).

La version en espagnol a été élaborée par Margarita Baquero et Marvin Blanco, consultants de la FAO et éditée par Hernando Riveros (PRODAR-IICA), Pilar Santacoloma et Florence Tartanac (AGS).

La version en anglais a ensuite intégré des apports de Daman Prakash, consultant FAO pour les études de cas sur l'Asie et d'Alexandra Röttger pour le module supplémentaire *Principes généraux de gestion d'entreprises pour les agro-industries artisanales*, adapté à partir du Document de travail n° 7 du service AGSF de la FAO (FAO, 2005).

Pour cette version en français, nous tenons à remercier Emilie Pommier, consultante de la FAO, pour son travail d'édition et d'adaptation des études de cas à l'Afrique de l'Ouest ainsi que Nathalie La Noë et Emmanuelle Le Courtois pour la relecture, et Sophia Gazza pour l'édition finale.

La photographie de couverture est de Nathalie La Noë.

Un remerciement tout particulier s'adresse à Catherine Martin, consultante de la FAO, pour la traduction du manuel en français, sans oublier Lynette Chalk pour la mise en page et la publication assistée par ordinateur.

# Introduction

Ce module, intitulé *Principes et organisation des entreprises associatives*, constitue le deuxième module du cours de formation en gestion d'entreprises associatives rurales en agroalimentaire. Son but général est de présenter aux dirigeants d'entreprises associatives les différentes options de formalisation juridique. Le module leur permettra également de développer des stratégies et mécanismes pouvant améliorer les relations entre les acteurs de la filière agroalimentaire.

Voici les objectifs qui ont été fixés:

- Connaître les caractéristiques de base d'une organisation à but commercial et les aspects juridiques, sociaux, fiscaux, environnementaux et sanitaires qui doivent être considérés pour formaliser avec succès l'activité de ce type d'organisation.
- Évaluer l'importance des partenariats pour améliorer la compétitivité, tout en identifiant un certain nombre de mécanismes aidant à adapter leur application aux caractéristiques des entreprises associatives rurales.

À cette fin, le contenu conceptuel de ce module a été organisé en deux unités:

- **L'Unité 1 – *Organisation et formes juridiques d'une entreprise associative*** décrit les principales caractéristiques d'une entreprise associative, ses formes juridiques les plus courantes et les avantages qu'apporte l'enregistrement de ses activités commerciales.
- **L'Unité 2 – *Relations entre les entreprises associatives et autres acteurs de la filière*** souligne l'importance des partenariats, en tant que stratégie qui doit venir compléter le développement institutionnel des entreprises associatives. L'unité présente les différents aspects à prendre en compte pour mener à bien une coopération et propose une méthodologie pour la mise en œuvre d'alliances.

En termes de méthodologie, ces unités ont été organisées de manière à donner aux lecteurs la possibilité de découvrir leur contenu et les compétences qu'elles permettent d'acquérir. Ces unités aideront également les personnes formées à identifier d'abord leurs connaissances antérieures et leur permettront de combiner ces connaissances avec le contenu des cours proposés pour une utilisation optimale. L'objectif est de renforcer les compétences grâce à l'acquisition de nouvelles connaissances, selon un mode proactif et participatif.

En termes d'évaluation, nous partons du principe qu'elle prend toute sa valeur lorsqu'elle est utilisée pour améliorer le processus d'enseignement/apprentissage.



Dans cet esprit, nous avons inclus trois phases:

➤ *Évaluation initiale*

Elle permettra aux tuteurs ou animateurs d'analyser et d'évaluer la capacité d'apprentissage des personnes formées. Dans le même temps, elle donnera à ces dernières une idée du contenu de chaque unité et de son objectif pour augmenter leur motivation, mettre à jour leurs connaissances et ce qu'elles savent déjà, et planifier le processus d'apprentissage.

➤ *Évaluation au cours de la formation*

Elle permettra aux animateurs de prendre des mesures pour améliorer le processus d'enseignement/apprentissage (régulation) et permettra aux personnes formées elles-mêmes d'améliorer leur propre processus d'apprentissage (auto-régulation).

➤ *Évaluation bilan*

Elle permettra de relier entre elles les idées clés, d'identifier quels progrès ont été réalisés et de se positionner par rapport à l'apprentissage à venir.

En outre, les outils d'évaluation de ce manuel peuvent être complétés par d'autres outils, jugés appropriés par les animateurs. L'évaluation peut également être faite sous la forme d'exercices de groupe où les participants proposent une évaluation critique et constructive de la pertinence du contenu du cours et des méthodes d'enseignement.

Ce manuel contient les sections suivantes:

Section	Objectif
➤ Lignes directrices générales	Promouvoir le processus d'apprentissage: «apprendre à apprendre»
➤ Liste des sujets abordés	Présenter le contenu spécifique de chaque unité
➤ Points à retenir	Mémoriser ce qui a été appris. Évaluation initiale
➤ Compétences clés	Détailler les compétences clés à acquérir
➤ Mise en contexte	Remettre dans son contexte le sujet abordé, et mettre à jour les connaissances liées
➤ Étude de cas	Illustrer les points clés à partir de cas réels
➤ Explication des points clés	Présenter le contenu principal du cours et l'analyser en détail
➤ Encadrés	Fournir des outils de référence pour aider à la prise de décision
➤ Conclusions sur l'étude de cas	Faire naître une réflexion autour de problèmes réels. Évaluation formatrice
➤ Exercices pratiques	Mettre en pratique le contenu des cours proposés
➤ Résumé	Aider à relier, intégrer et mémoriser les idées clés
➤ Évaluation de l'unité	Permettre une auto-évaluation de ce qui a été appris
➤ Glossaire	Clarifier le sens de certains termes et acronymes
➤ Bibliographie	Fournir des informations pour une recherche personnelle

**Une attention particulière est à accorder au glossaire car il contribue à clarifier certains concepts non expliqués dans le texte. Les termes figurant dans ce glossaire sont marqués par un astérisque (\*) la première fois qu'ils apparaissent dans le texte.**

# Lignes directrices générales

Pour un usage optimal de ce matériel pédagogique, quelques conseils, des stratégies et des suggestions sont présentés ci-dessous, qui permettront de planifier et de gérer de manière autonome votre propre processus d'apprentissage:

- Organisez votre temps afin de mener à bien les tâches proposées dans les délais impartis. Il est conseillé d'étudier régulièrement, en dehors des séances de cours, afin d'optimiser les processus d'enseignement/apprentissage.
- Avant de commencer à travailler sur une unité, essayez de vous rappeler ce que vous savez déjà sur le sujet, cela vous aidera à relier les nouvelles connaissances que vous allez acquérir avec vos connaissances antérieures et vous permettra d'analyser les bénéfices tirés en matière de développement personnel.
- Faites les auto-évaluations et étudiez les thèmes et les études de cas proposés, car ils vous aideront à comprendre le cours et à renforcer votre processus d'apprentissage.
- N'hésitez pas à souligner, construire des graphiques, rédiger des résumés ou utiliser toute autre méthode pouvant vous aider à comprendre pleinement le cours.
- Vous aurez l'opportunité de poser des questions et d'obtenir des éclaircissements qui vous permettront un échange d'opinions avec vos collègues étudiants et l'animateur. Ce sera l'occasion de diffuser des points de vue différents. Le but de ce manuel n'est pas d'imposer un seul mode de penser.
- Faites vos propres recherches. La bibliographie proposée constitue seulement un guide. N'oubliez pas que vous pouvez également trouver des informations instantanées et mises à jour sur Internet.
- Utilisez les objectifs et le contenu de chaque unité pour développer vos propres instruments d'évaluation. En prenant le contrôle de votre propre processus d'apprentissage, vous pourrez prendre les bonnes décisions visant à l'améliorer.
- Bien qu'étudier représente un challenge et que vous soyez susceptible de rencontrer des obstacles, à la fin, tous vos efforts, vos sacrifices et le temps passé seront récompensés par une meilleure connaissance et un renforcement de vos compétences, aptitudes et capacités.
- En tant qu'acteur clé du processus d'enseignement/apprentissage, il vous faudra développer des arguments de poids et de mûres réflexions pour mener à bien les activités proposées, ceci couplé à une forte motivation et à des capacités critiques et analytiques.

- Vous trouverez les définitions des mots marqués d'un astérisque (\*) dans le glossaire.

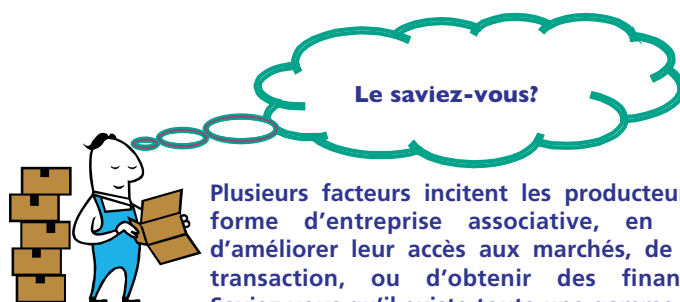
*On peut tout faire quand on est décidé.  
Commencez dès maintenant et bonne chance!*

# Organisation et formes juridiques d'une entreprise associative

## UNITÉ UN

### LISTE DES SUJETS ABORDÉS

1. Mise en contexte
2. Étude de cas: Analyse de la situation de diverses entreprises associatives en Afrique de l'Ouest
3. Analyse de l'étude de cas
4. Concepts d'entreprise associative
5. Formes juridiques traditionnelles des entreprises associatives en Afrique de l'Ouest
6. Normes et réglementation
7. Contraintes pesant sur l'organisation des petites et moyennes entreprises agro-industrielles en Afrique de l'Ouest
8. Conclusions sur l'étude de cas
9. Exercice de groupe
10. Résumé
11. Évaluation de l'unité



**Plusieurs facteurs incitent les producteurs à s'organiser sous forme d'entreprise associative, en particulier le désir d'améliorer leur accès aux marchés, de réduire les coûts de transaction, ou d'obtenir des financements extérieurs. Saviez-vous qu'il existe toute une gamme de différentes formes juridiques pour les entreprises associatives, chacune avec ses propres exigences opérationnelles et ses mécanismes? Dans ce module, à la lumière de votre propre expérience, nous examinerons les caractéristiques de chacune d'entre elles.**

Le choix de la forme juridique la plus appropriée pour votre entreprise associative est crucial. Saviez-vous qu'il dépend du type d'impôts et du système d'imposition

qui s'applique à votre cas? Ou que de cette forme juridique dépendra la flexibilité que vous aurez quand il s'agira d'embaucher du personnel? Ou encore que certains types de crédits sont disponibles uniquement pour certains types d'entreprises? Un point important à retenir est que le simple fait que l'entreprise soit enregistrée auprès d'une autorité ne signifie pas qu'elle dispose de droits de commercialisation. Un enregistrement auprès d'autres autorités, comme les autorités fiscales locales et nationales, les autorités sanitaires, les agences de normalisation, les agences de l'eau et de l'électricité, etc. peuvent être nécessaires.

**Une fois cette unité terminée,  
vous serez en mesure de:**

- 🌀 Identifier, à partir de votre propre expérience, les formes juridiques qui existent dans votre pays et qui sont les mieux adaptées aux conditions de votre entreprise associative.
- 🌀 Identifier les caractéristiques de base d'une entreprise associative.
- 🌀 Comprendre la nécessité de formaliser une association.



### Mise en contexte

Le regroupement des producteurs sous forme d'entreprise associative a constitué une stratégie importante dans la lutte contre les problèmes du secteur agricole en général, et des micro-entreprises et petites entreprises en particulier.

Jusqu'à présent, la plupart des organisations de producteurs fonctionnaient comme des groupes d'intérêts qui garantissaient à leurs membres des droits sociaux, par exemple pour gérer des ressources limitées telles que la terre et l'eau. Elles parvenaient, souvent avec succès, à remplir des fonctions sociales, à apporter un soutien logistique et des conseils techniques à leurs membres et à négocier les approvisionnements en intrants et les ventes.

Actuellement, les associations de producteurs souhaitent répondre de plus en plus à une logique entrepreneuriale en s'orientant vers des activités de commercialisation notamment, et pour pouvoir fonctionner de manière optimale, elles ont de ce fait de plus en plus besoin d'avoir une existence juridique appropriée.

L'existence du secteur informel\* est devenue un phénomène économique et social complexe. Bien que l'on ne puisse nier qu'il fournisse des emplois et des revenus pour la majeure partie de la population, il est aussi vrai que les employeurs de ce secteur négligent un certain nombre d'autres obligations, en particulier en matière de droit du travail (salaire minimum, nombre d'heures de travail, pensions de retraite), et garantissent des services souvent moindres dans des domaines tels que la santé ou l'environnement (par exemple, la gestion des déchets).

En Afrique de l'Ouest, le secteur informel concerne plus de 80 pour cent des emplois urbains et ruraux, dont 49 pour cent sont occupés par les hommes et 52 pour cent par les femmes. Il absorbe dans la sous-région plus de 60 pour cent de la population active et produit 20 à 30 pour cent du PIB selon les pays. Les opérateurs économiques de ce secteur se retrouvent majoritairement dans le commerce (55 pour cent) et les micro-entreprises de production (20 pour cent)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> CEDEAO. 2006. *Politique industrielle commune de l'Afrique de l'Ouest – PICAO*. [http://www.cnp.sn/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=23&Itemid=](http://www.cnp.sn/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=23&Itemid=)

### Étude de cas: Analyse de la situation de diverses entreprises associatives en Afrique de l'Ouest

#### COOPÉRATIVE DE COMMERCIALISATION DES FRUITS ET LÉGUMES MALI YIRIDEN AU MALI

La coopérative de commercialisation *Mali Yiriden* a été créée en 1991 avec l'appui de deux organisations syndicales dont l'UNTM (Union nationale des travailleurs du Mali) et une ONG italienne, Iscos (*Istituto sindacale per la cooperazione allo sviluppo*).

Son siège est à Sikasso et elle compte 10 membres.

Ses objectifs lors de sa création étaient de:

- résorber le chômage des jeunes;
- absorber les excédents de production des mangues et de pommes de terre qui pourrissaient dans les champs du cercle de Sikasso alors que le reste du pays en avait besoin;
- améliorer les conditions de vie des membres de la coopérative;
- améliorer la qualité des produits de décru par un meilleur conditionnement;
- sécuriser le consommateur par l'assurance d'une hygiène alimentaire à tous les niveaux;
- exporter les fruits maliens vers les marchés sous-régionaux, africains, européens, et asiatiques pour créer une plus-value;
- ouvrir le marché malien aux produits de la sous-région.

La coopérative *Mali Yiriden* a mené les activités suivantes:

- commercialisation de produits agricoles: pomme de terre, mangue, agrumes, igname, patate, haricot vert, banane;
- achat de la production aux agriculteurs encadrés par la coopérative de services *Cikèla Jigi*;
- recherche de débouchés et commercialisation des produits aux clients de l'intérieur et dans la sous-région;
- renforcement des capacités des coopérateurs avec l'appui financier de ISCOS.

En 2007, la quantité moyenne de fruits et légumes commercialisée par an était de 300 tonnes (150 tonnes exportées). Le chiffre d'affaires annuel est en moyenne de 12 millions de FCFA.

Les responsables de la coopérative estiment que l'achat au comptant des produits auprès des producteurs est un facteur de motivation pour ces derniers et permet de sécuriser leurs productions. Cela a par ailleurs facilité l'approvisionnement de la coopérative en produits et permet également la fixation du prix d'achat aux producteurs par la coopérative.

La coopérative permet en fin de compte d'organiser et de planifier la commercialisation et constitue un moyen de lutte contre la concurrence déloyale. Elle favorise par ailleurs l'inter-professionnalisation de la filière, qui prend en compte les producteurs, les commerçants, les fournisseurs de semences et d'intrants, les structures financières décentralisées et les techniciens.

### **Shivet fruit, une petite unité de transformation des fruits gérée par un GIE de femmes de Mbour, Sénégal<sup>1</sup>**

Shivet fruit est une petite entreprise associative de transformation de produits fruitiers. Elle a été créée en 1988 avec l'appui d'une organisation non gouvernementale (ONG) allemande *Sénégal hilfe vereine*, avec l'objectif d'aider les membres à améliorer leur niveau de vie. Composée de six femmes, elle a le statut d'un Groupement d'intérêt économique (GIE). Le GIE fabrique différentes gammes de produits comme des confitures à base de mangue, papaye, orange, mandarine, goyave, bissap, tamarin, pain de singe, sirop de bissap, gingembre et citron. Par ailleurs, le GIE produit aussi des noix de cajou grillées et des gâteaux. Les matières premières utilisées sont des fruits tropicaux achetés sur le marché local.

La production est répartie comme suit: 85 pour cent de confitures, 10 pour cent de sirop et 5 pour cent de produits divers (cake et noix de cajou). La prédominance de certaines variétés de confiture et de sirop dépend de la disponibilité des fruits de saison.

L'entreprise réalise en moyenne une production tous produits confondus de 250 à 350 kg/mois soit un chiffre d'affaires mensuel de 500 000 à 550 000 FCFA (700 à 800 euros).

L'ONG allemande a acheté un terrain à Mbour sur lequel elle a construit un local. Elle a aussi complété la formation des femmes en techniques de transformation des fruits avec l'appui de l'ITA (Institut de technologie alimentaire) et assure jusqu'à présent la fourniture des emballages à titre gratuit.

L'entreprise a démarré ses activités avec des fonds propres et des subventions de l'ONG allemande en équipement. Elle dispose de plusieurs locaux spécialisés: une salle de fabrication, des magasins de stockage de produits finis, de matières premières, d'emballages et de matériel de production, un bureau du personnel et une boutique de commercialisation.

<sup>1</sup> Interdev agroalimentaire, ENDA-GRAF, 2003.



Les équipements sont de trois types:

- équipement artisanal composé de brûleurs, cuisinières à gaz, seaux en PVC, marmites en aluminium, etc.;
- machine moderne semi-automatique de conditionnement de confitures en pot de PVC rigide de 475 g;
- machine moderne semi-automatique de conditionnement de confitures en coupelles de micro-dose de 30 g.

Les produits sont vendus sous la marque «Tropic». La commercialisation des produits se fait sur le marché local, à travers les hôtels, la société dakaraise de fruits, des supermarchés et boutiques de quartier.

### ATOUTS

Les femmes de Shivet ont acquis une maîtrise pour la transformation des fruits en confitures et sirops.

### FAIBLESSES

- Absence de maîtrise du marché.
- Les femmes du groupement n'ont pas la formation requise pour analyser les données de l'environnement et concevoir des politiques et stratégies commerciales.
- Il n'existe aucune étude de marché ou enquête disponible qui pourrait aider à identifier le marché des confitures et sirops et positionner les produits de l'entreprise. En particulier, les responsables de l'entreprise ne connaissent pas les produits concurrents, leur provenance, les marques, la qualité, les prix appliqués sur les marchés et dans les quartiers. Par exemple: le pot de 475 g est vendu à 750 FCFA (1,14 euro) par l'entreprise aux distributeurs alors que le pot de confiture importé de 475 g est vendu 650 FCFA (0,99 euro).
- Absence de stratégie commerciale.
- L'entreprise est pilotée à vue, la production dépend des commandes des clients et de la disponibilité des matières premières.
- La commercialisation se fait sans marketing ni publicité, les circuits de distribution se créent avec des relations très souvent informelles.
- Faiblesse de la marque «Tropic».
- La position de l'entreprise sur le marché des confitures et sirops est encore faible, la marque «Tropic» n'est pas encore très connue.
- Faible capacité financière de l'entreprise.

## OPPORTUNITÉS

La période de la haute saison touristique (octobre-mai) constitue pour l'entreprise le moment opportun pour développer ses ventes avec les hôtels et les distributeurs.

### Union fruitière et maraîchère du Burkina Faso (UFMB)<sup>2</sup>

L'UFMB est une coopérative de second niveau, c'est-à-dire que ses membres sont des groupements, pas des individus.

Elle a été fondée en 1995, au Burkina Faso, par sept groupements de producteurs de bananes et a été officiellement reconnue en février 1996 en vertu de la loi sur les coopératives du Burkina Faso. Ses bureaux sont situés à Bobo-Dioulasso. Les groupements à l'origine de l'UFMB étaient autrefois appuyés par le Programme de microréalisations (PMR) de la Coopération canadienne (ACDI). Ils ont fondé l'Union à la fin du financement du programme de l'ACDI. Des producteurs de mangues ont ensuite adhéré, et l'UFMB a choisi de ne garder que ces deux sous-filières (bananes et mangues), afin d'être en mesure de bien les organiser.

Son fonctionnement est régi par la loi sur les coopératives du Burkina Faso. Ses statuts et règlements ont été élaborés par les membres et son instance décisionnelle est l'assemblée générale (AG).

Le coordonnateur et les autres membres du bureau sont élus par les membres lors d'un vote où chaque groupement membre a un droit de vote égal (chaque groupement délègue deux représentants qui ont le droit de vote à l'AG). L'instance consultative principale de l'UFMB, aussi élue par les membres, est le Conseil de gestion. Elle comprend 10 représentants et se réunit trimestriellement.

Les membres de l'UFMB sont au nombre de 24, dont 10 groupements producteurs de mangues et 14 groupements producteurs de bananes. On estime à 3 400 le nombre de personnes profitant des activités de l'UFMB dans la filière banane et plus de 4 200 dans la filière mangue.

Le mandat de l'UFMB est la commercialisation des mangues et des bananes de ses membres bénéficiant du label «commerce équitable» ainsi que l'appui à la production (formations, fourniture d'intrants, etc.). Les activités de l'UFMB dans la filière mangue concernent la commercialisation, mais aussi la récolte, le conditionnement et la formation.

Les activités des deux sous-filières (mangue et banane) sont gérées par la même structure et les mêmes employés, mais leurs appuis internationaux sont différents. Les groupements de producteurs de bananes sont surtout appuyés par le

<sup>2</sup> McSween, N. 2007. *La contribution du commerce équitable au développement local du Burkina Faso: les cas de l'Union fruitière et maraîchère du Burkina Faso et du Cercle des sécheurs*. Université du Québec en Outaouais, Mémoires, n° 11.

Programme d'appui filière (PAF) de l'ACDI et les groupements de producteurs de mangues par la coopération néerlandaise (SNV) et par les partenaires équitables (Agrofair, *Interchurch organisation for development cooperation* [ICCO]).

### Groupement villageois (GV) de Jigi Semen, Burkina Faso<sup>3</sup>

Jigi Semen regroupe 89 producteurs du village de Koloko, situé dans la province du Kéné Dougou au Burkina Faso à seulement 3 km de la frontière du Mali.

Jigi Semen a été créé en 1999 à l'initiative du plus grand producteur fruitier du village. Lui et les autres producteurs fruitiers du village rencontraient d'énormes difficultés pour vendre leurs fruits. Ils considéraient que le groupement villageois (GV) auquel ils appartenaient ne servait pas leurs intérêts puisque ses activités étaient exclusivement orientées vers la culture du coton et des céréales.

Le groupement de producteurs fruitiers a été fondé sur le modèle du GV. Jigi Semen est dirigé par un bureau de 12 membres. Les membres du groupement se réunissent en assemblée générale tous les trois mois et le bureau tient des réunions mensuelles pendant la campagne. Jigi Semen n'a pas de bureau ni d'équipement de propriété collective. Le secrétaire du groupement prend des notes lors des réunions et assemblées et conserve les documents chez lui.

Les membres sont tous des producteurs agricoles combinant agriculture vivrière et de rente. Ils produisent ainsi des mangues et des oranges, mais aussi des céréales, des tubercules et des oléagineux. Les vergers des membres de Jigi Semen totalisent environ 400 ha et les principales variétés produites sont la Kent et la Keit, les variétés les plus primées pour l'exportation. Plus de 800 personnes profiteraient des activités de Jigi Semen.

Jigi Semen ne fournit aucun service permanent à ses membres en dehors des activités menées lors des campagnes.

Au cours de la dernière campagne, le groupement a exporté quelques 95 tonnes de mangues conditionnées en cartons (principalement vers la Côte d'Ivoire et le Mali) et 100 tonnes en vrac dans des camions. Les acheteurs conventionnels d'exportation proviennent surtout de Côte d'Ivoire et du Mali.

La mangue a été vendue durant la campagne 2007 à 50 FCFA l'unité pour les conditionnements en carton et 25 FCFA l'unité pour le conditionnement en vrac, ce qui constitue d'excellents prix dans le secteur. Au lieu que les acheteurs s'approvisionnent directement dans les champs des producteurs et négocient individuellement avec eux, le groupement s'est organisé afin d'assurer un meilleur

<sup>3</sup> McSween, N. 2007. *La contribution du commerce équitable au développement local du Burkina Faso: les cas de l'Union fruitière et maraîchère du Burkina Faso et du Cercle des sécheurs*. Université du Québec en Outaouais, Mémoires, n° 11.

prix à tous. Ainsi, avant la campagne, trois membres du groupement sont désignés pour s'occuper de la commercialisation, pour négocier les prix avec les acheteurs et organiser les enlèvements des produits dans les vergers. Il y a encore ponctuellement des négociations\* individuelles entre les acheteurs et certains producteurs, mais il semble que la majorité des ventes soit issue d'une négociation faite au nom des membres par le groupement.

Il est à noter, par ailleurs, que le groupement détient à Koloko un quasi-monopole de négociation avec les acheteurs de mangues puisque Jigi Semen ne reçoit aucun appui de programmes ou projets gérés ou financés par l'État. Le groupement reçoit par contre des appuis d'une ONG néerlandaise, la SNV, depuis sept ans. La SNV a fourni de multiples formations aux membres de Jigi Semen, principalement sur le fonctionnement organisationnel, mais aussi sur les techniques de négociation.

Jigi Semen est devenu membre de l'UFMB (Union fruitière et maraîchère du Burkina Faso) en 2001, suite à l'étude sur la commercialisation de la mangue faite par la SNV en 2000 et spécifiquement pour l'exportation de la mangue dans le circuit équitable. Jigi Semen est actuellement le groupement produisant la majeure partie des mangues vendues sur les marchés équitables par l'UFMB. En 2003, le groupement a commercialisé plus de 100 tonnes par le biais de l'UFMB, soit 30 pour cent des mangues commercialisées par l'UFMB sur les marchés équitables. Mais en 2004 et 2005, Jigi Semen a commercialisé respectivement 351 tonnes et 183 tonnes de mangues sur les marchés équitables par le biais de l'UFMB, soit respectivement près de 60 pour cent et 45 pour cent du total exporté par l'UFMB sur ces marchés.

Le fait que les manguiers des variétés primées pour l'exportation soient généralement minoritaires dans les vergers des autres membres de l'UFMB, mais majoritaires dans les vergers des membres de Jigi Semen, constituent ici le facteur explicatif le plus important.

## CONCLUSION

Une analyse des cas ci-dessus montre que les organisations de producteurs présentent une série d'avantages et de défis pour les producteurs qui décident de s'unir:

### Avantages

- Capacité et pouvoir de négociation augmentés.
- Accès à de nouveaux marchés et circuits de commercialisation.
- Accès à des crédits et à des programmes de soutien.
- Accès à une meilleure information technique et commerciale.
- Plus de possibilités d'échanges d'expériences.
- Meilleur accès à des programmes de formation.

**Défis**

- Mettre en place une organisation interne claire et efficace.
- Établir la confiance vis-à-vis des décideurs.
- Obtenir des membres qu'ils s'engagent à livrer les produits en respectant les volumes, conditions et délais convenus antérieurement.
- Gérer l'entreprise de manière appropriée et efficace.
- Concevoir et mettre en œuvre des mécanismes administratifs efficaces et transparents.
- Mettre en place une bonne communication et des mécanismes de participation.
- Se conformer à la législation en vigueur.

**Analyse de l'étude de cas**

**Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:**

1. L'un des exemples décrits ressemble-t-il à votre entreprise associative? Quelles sont les similitudes entre les résultats que vous avez obtenus et les résultats présentés dans l'étude de cas?
2. Quels sont, selon vous, les plus grands avantages des entreprises associatives? Et quels sont les défis les plus importants?
3. Le regroupement des producteurs constitue une étape dans le processus de formalisation de leur activité. Selon votre expérience, quels sont les problèmes les plus importants rencontrés tout au long de ce processus de formalisation? À votre avis, quel est l'impact de l'informalité sur l'économie et sur la société?

**Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.**

**Voir aussi:**

- Analyse de la situation de diverses entreprises associatives en Asie (livret Études de cas – Amérique latine et Asie)
- Analyse de la situation de diverses entreprises associatives en Amérique latine (livret Études de cas – Amérique latine et Asie)

**Concepts d'entreprise associative**

Améliorer l'organisation d'une association de producteurs à vocation commerciale est une opération délicate qui prend beaucoup plus de temps que la durée moyenne des programmes d'aide au développement rural. La complexité des tâches à entreprendre est souvent sous-estimée. On part souvent du principe que les producteurs s'organisent de manière efficace et surmontent les obstacles aussi longtemps qu'ils gardent un certain niveau d'intérêt pour un projet ou une entreprise. Cependant, cette manière de fonctionner n'est pas prédominante en raison de luttes de pouvoir et des problèmes de gouvernance d'entreprise. Souvent, les aspects de gestion ne sont pas familiers et manquent de clarté pour les gestionnaires de l'entreprise associative, ce qui peut compliquer l'activité commerciale associative et saper son efficacité.

Les caractéristiques de base d'une entreprise associative sont les suivantes:

- l'adhésion y est volontaire;
- ses membres ont des intérêts communs qui prennent le dessus sur les intérêts individuels;
- ses membres sont propriétaires de l'entreprise et donc de ses biens à la fois matériels et immatériels (comme ses marques et sa réputation);
- ses membres sont responsables de la conduite de l'entreprise et de ses activités (le champs d'application de cette responsabilité varie selon la forme juridique adoptée);
- il est sous-entendu que l'association a un caractère permanent.

Une entreprise ne correspond pas simplement à une unité de production économique mais à un type d'organisation spécifique. Sa fonction essentielle consiste à créer de la valeur, ce qui signifie que les produits ou les services qu'elle propose doivent avoir une valeur supérieure aux facteurs utilisés pour leur production. Il y a création de valeur lorsque l'entreprise fait un usage efficace de ses facteurs de production\* ou de ses ressources économiques et, ce faisant, élabore un produit répondant aux besoins des consommateurs qu'elle cherche à atteindre.

Les principes de base résumés ci-dessous sont communs à tous les types d'entreprise, en dépit de leurs différences.

### Capitalisation

Bien qu'elle puisse garantir une série d'avantages complémentaires (culturels, sociaux, professionnels et autres), toute entreprise associative doit adopter une approche économique, ce qui signifie qu'elle doit être en mesure de générer des marges bénéficiaires\* (excédents). Ces excédents peuvent être utilisés à deux fins: i) ils peuvent être distribués aux membres sous forme de dividendes; ou ii) ils peuvent être réinvestis dans des biens de production qui aideront l'entreprise à faire croître sa production, sa productivité et sa rentabilité.

### Maximisation de la rentabilité

L'entreprise associative doit non seulement générer des bénéfices afin d'assurer sa survie à long terme, en tant qu'unité de production, mais sa rentabilité (le surplus dégagé à partir de chaque unité de capital investie) doit par ailleurs être égale ou supérieure à celle de toute autre activité économique. Cela signifie que la rentabilité est un critère stratégique pour le choix de l'activité à entreprendre. Sinon, l'entreprise ne sera pas en mesure de financer les éléments nécessaires à sa production (main-d'œuvre, intrants, capitaux) et devra cesser son activité.

### Compétitivité

L'entreprise associative entre en concurrence avec d'autres acteurs produisant des biens identiques. Elle doit, par conséquent, atteindre un taux de rentabilité comparable ou supérieur à celui du reste du marché. Les produits doivent être de qualité satisfaisante pour les marchés cibles et doivent atteindre ce marché au moment opportun et sous une forme appropriée, à des prix et avec des services comparables ou plus intéressants par rapport à ceux proposés par les concurrents.

### Autonomie et durabilité

Il appartient à l'entreprise d'utiliser ses propres ressources pour se maintenir sur le marché. Ce principe s'oppose à la conception d'entreprises artificielles dont la survie à long terme repose sur un accès continu à des ressources externes à caractère non remboursable (en général, des aides d'État ou différents types d'aides internationales au développement).

Le choix d'une forme juridique spécifique est très important pour une entreprise associative. Il constitue une base pour définir les droits et obligations, les responsabilités et avantages de l'entreprise et de ses membres, devant la loi, l'État et tout autre opérateur avec lequel l'association des producteurs tissera des liens.

### L'union fait la force

L'Union nationale des producteurs de coton du Burkina Faso (UNPCB) est une organisation nationale assurant à la fois une fonction syndicale (représenter les intérêts des producteurs de coton à l'échelle nationale et internationale) et technique (veiller à la fourniture de services appropriés répondant aux besoins des producteurs). Elle a été créée en 1998.

Elle est structurée de façon pyramidale: des groupements à l'échelle locale, des unions départementales à l'échelle des départements, des unions provinciales à l'échelle des provinces et une union nationale à l'échelle du pays.

Au niveau national, l'UNPCB regroupe 7 000 groupements de producteurs de coton répartis dans 4 000 villages, 240 départements et 36 provinces, soit près de 210 000 producteurs. Elle dispose d'un bureau exécutif élu par les responsables des Unions provinciales des producteurs de coton et de six employés permanents (un directeur exécutif, un communicateur, un agronome, un sociologue, un responsable administratif et financier et un responsable en suivi/évaluation). Cette structuration lui permet de représenter les producteurs, de défendre leurs intérêts et de négocier avec les partenaires du niveau local au niveau international (intervention de son président, François Traoré, auprès du Directeur général de l'OMC avant la tenue du sommet de Cancún, au nom de tous les producteurs de coton africains). Elle lui permet également d'appuyer et d'aider les producteurs à organiser leur production en s'occupant notamment de l'approvisionnement en intrants et en instaurant un système de crédits devant permettre la réduction des impayés. Enfin, elle appuie les producteurs dans la structuration de leur entreprise et les aide à améliorer leurs compétences en gestion (proposition de formations notamment).

### Formes juridiques traditionnelles des entreprises associatives en Afrique de l'Ouest

Le choix de la forme juridique à adopter pour une entreprise associative dépend de:

- i. ses caractéristiques en termes de production et d'objectifs;
- ii. la manière dont ses bénéfices seront distribués;
- iii. les exigences en matière de commercialisation, fiscalité et réglementation pour le marché sur lequel sont vendus ses produits.



Il existe un certain nombre de formes d'organisation juridiquement reconnues, chacune disposant d'un cadre opérationnel et organisationnel bien défini. Un examen de ces cadres en Afrique de l'Ouest a permis d'identifier les formes juridiques les plus couramment utilisées pour formaliser des activités de production, de transformation et de commercialisation. Puisque nous nous intéressons aux entreprises associatives, nous n'aborderons pas le cas de l'entreprise individuelle qui est la forme la plus simple d'entreprise.

### OHADA

L'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) est une association panafricaine de normalisation juridique créée en remplacement de l'OCAM. Elle a été créée par le traité du 17 octobre 1993 à Port-Louis (île Maurice). Cette organisation regroupe 16 pays (les 14 pays de la Zone du franc CFA plus les Comores et la Guinée Conakry) et elle reste ouverte à tout État du continent africain.

La plus importante réalisation de l'OHADA est la signature d'actes uniformes. L'Acte uniforme relatif au droit des sociétés est entré en vigueur le 1er janvier 1998 et permet d'harmoniser, entre autres, les différents statuts juridiques existant pour les entreprises.

Avant cette réforme, le droit des sociétés de la plupart des pays africains concernés portait la marque de l'héritage du droit français. Depuis les Indépendances, quelques lois spéciales sont venues déroger aux textes de base ou les compléter. Mais, dans l'ensemble, tout ce droit était plutôt assez archaïque et peu adapté aux préoccupations actuelles. De plus, c'était un véritable maquis législatif au milieu duquel se retrouvaient difficilement les praticiens et à plus forte raison, les profanes et qui ne facilitait pas les relations commerciales des sociétés avec l'étranger.

<http://www.ohada.com/>

<http://www.ohada.org/>

On peut distinguer globalement trois formes juridiques possibles pour une entreprise associative: la société, le Groupement d'intérêt économique (GIE) et l'Entreprise à but social (EBS).

### SOCIÉTÉ

Pour ce type d'entreprise, un certain nombre de personnes rassemblent leurs ressources dans un objectif commun, c'est-à-dire qu'elles participent au capital et/ou au travail de l'entreprise, ce qui aboutit à un nouveau statut légal, différent du statut d'origine de ses membres.

On distingue les sociétés civiles des sociétés commerciales. Les sociétés civiles n'ont pas de but lucratif, elles sont régies par le droit civil ou le droit du travail et ne sont pas tenues de posséder un capital de base. En revanche, comme leur nom l'indique, les sociétés commerciales ont un but lucratif et sont régies par le droit des affaires. Un capital minimum est requis.

On peut définir la société commerciale comme «une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes, par contrat, affectent à une activité des biens en numéraire ou en nature, dans le but de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter; les associés s'engagent à contribuer aux pertes; la société commerciale doit être créée dans l'intérêt commun des associés»<sup>4</sup>. La société commerciale correspond donc en principe à un contrat entre plusieurs associés.

De manière générale, les sociétés commerciales peuvent être divisées en trois catégories:

- les sociétés de personnes;
- les sociétés de capitaux;
- la Société à responsabilité limitée (SARL): c'est un type de société qui emprunte les caractéristiques des deux catégories ci-dessus.

S'agissant des sociétés de personnes (ou sociétés par intérêts), les membres mettent en commun leurs ressources. Chacun d'entre eux endosse une responsabilité illimitée vis-à-vis du capital constitué et encourt donc un risque important. La contrepartie de l'apport est constituée par des parts sociales attribuées à chaque associé; les parts sociales sont en principe cessibles mais il faut le consentement unanime de tous les autres associés; les dirigeants sont nommés et révoqués à l'unanimité des associés.

Les sociétés de capitaux ou par actions, quant à elles, sont constituées principalement en vue des capitaux qui doivent être mis en commun par les associés. La considération de la personne est en principe indifférente. D'ailleurs, ils s'ignorent le plus souvent et peuvent s'interchanger sans aucun problème. Chacun n'attend de ses coassociés qu'une chose: qu'il libère son apport.

La contrepartie de l'apport est appelée action; celle-ci est librement transmissible voire négociable. La forme la plus connue est la Société anonyme (SA). La responsabilité des membres est limitée à la valeur nominale de leurs actions.

La SA peut faire un appel public à l'épargne (c'est-à-dire entrer en bourse). Il faut aussi assimiler aux sociétés anonymes de droit commun les sociétés d'État régies par l'Acte uniforme.

<sup>4</sup> OHADA. 1997. Présentation de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique adopté le 17 avril 1997. <http://www.ohada.com/>

Le principal problème des sociétés anonymes est la séparation fréquente entre propriétaires et gestionnaires. Par ailleurs, les obligations légales que la SA implique en termes de tenue des livres comptables, de gestion du personnel et de fiscalité, en font une structure juridique moins souple que la SARL.

Les sociétés nationalisées peuvent ou non prendre la forme juridique d'une SA et sont caractérisées par le fait qu'au moins une partie de leur capital est détenue par une société publique. Une prise de participation de la part de l'État est justifiée pour: i) des raisons d'intérêt public telles que la fourniture de services publics ou pour garantir la sécurité alimentaire; ii) des raisons économiques telles que des insuffisances des entreprises privées ou la défaillance du marché; ou iii) des raisons sociales telles que la réduction du chômage ou de la faim.

La SARL a une nature mixte:

- elle se rapproche des sociétés de personnes en ce que la contrepartie des apports est constituée de parts sociales, ce qui implique les difficultés de cessibilité et le contrôle par les associés des adhésions nouvelles;
- elle se rapproche des sociétés de capitaux parce que la responsabilité des associés est limitée au montant de leur apport.

Il s'agit d'une forme juridique conçue pour les petites et moyennes entreprises qui tend à être plus avantageuse que les sociétés anonymes en matière de fiscalité.

### **GROUPEMENT D'INTÉRÊT ÉCONOMIQUE<sup>5</sup>**

Il correspond à un groupement de personnes physiques ou morales\* qui désirent amoindrir les coûts de fonctionnement liés à leur activité. Il est surtout utilisé pour l'exercice d'activités commerciales. Le GIE est une innovation de valeur considérable pour les investisseurs. Il permet à des entreprises membres de réaliser des actions communes sans doter la structure d'un capital initial et tout en conservant leur individualité (à condition que l'activité de la structure se rattache essentiellement à l'activité économique de ses membres).

Avant l'OHADA, seuls quelques pays africains de la zone franc connaissaient le GIE: le Sénégal, le Mali, le Burkina Faso et le Cameroun. Il faut souligner que le GIE est une forme d'organisation à but lucratif et l'aspect social est moins une préoccupation qu'une conséquence indirecte du regroupement.

### **ENTREPRISE SOCIALE**

Il s'agit d'une autre forme juridique qui possède un certain nombre de caractéristiques: elle permet la participation d'un plus grand nombre de membres et présente des avantages qui vont au-delà des aspects purement économiques.

<sup>5</sup> OHADA. Présentation de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique adopté le 17 avril 1997. <http://www.ohada.com/>

Les formes les plus courantes d'entreprises sociales sont la coopérative et d'autres types d'entreprises détenues par les salariés eux-mêmes.

Une coopérative est un regroupement autonome et volontaire de personnes dont l'objectif est de satisfaire à des besoins économiques, sociaux et culturels communs, par le biais d'une entreprise dont la propriété est commune et qui est contrôlée démocratiquement<sup>6</sup>. On distingue les coopératives agricoles\* ou agro-industrielles, les coopératives de négoce, les coopératives de logement, d'épargne ou de prêt.

Les travailleurs eux-mêmes investissent dans le capital nécessaire appelé le capital social. Les membres sont souvent responsables de l'administration et de la gestion de leur coopérative.

Contrairement au GIE, une coopérative n'a pas de but lucratif et associe une dimension sociale importante pour ses membres. Ses possibilités financières sont en revanche plus limitées.

#### **La coopérative, un modèle d'entreprise alternatif**

L'entreprise coopérative est un modèle d'entreprise alternatif qui, au lieu de se concentrer sur le profit, se concentre sur les personnes, regroupant leur puissance de marché tout en les guidant par les valeurs et les principes coopératifs.

Dans de nombreux pays et dans de nombreux secteurs autour du monde, les coopératives contribuent de manière significative à maintenir et à créer des emplois et ainsi à sécuriser le revenu des familles. Elles garantissent des prix justes et des produits de consommation et des services sains, fiables et de bonne qualité.

En Afrique de l'Ouest, le statut juridique des coopératives n'est pas forcément homogène. Si on se réfère aux normes de l'Alliance coopérative internationale (ACI), une coopérative doit remplir les conditions suivantes: l'adhésion libre et ouverte à tous, la démocratie (un membre, un vote), l'intérêt limité du capital, la redistribution des surplus en fonction du travail et non du capital, l'éducation coopérative et l'intercoopération. Les coopératives, dans leur définition historique, sont une forme de solidarité et d'entraide face à des conditions difficiles, une réponse collective face à un ou des problèmes vécus par un groupe d'individus et pour lequel le regroupement des forces, sous la forme d'une entreprise, apparaît comme un moyen de résoudre le problème.

<sup>6</sup> International cooperative alliance, Genève. <http://www.ica.coop>

Il existe deux types d'avantages pour les membres d'une coopérative: les retours économiques et les services dont ils bénéficient. Les retours économiques sont limités et ne sont pas calculés sur la base du capital investi mais sur les volumes de transactions et sur l'utilisation des services par chacun des membres. Parfois, à la fin de l'exercice, si la coopérative réalise des excédents, ceux-ci sont épargnés, affectés à des programmes de formation ou à des fonds de bienfaisance. Les services peuvent inclure, entre autres, le crédit, la fourniture d'intrants et de matériel à bas prix, la commercialisation de la production, la réalisation d'opérations post-récolte, l'accès à l'information, un soutien technique et/ou matériel pour les activités de production, etc. Tout cela se traduit par des économies de coûts, l'augmentation des revenus des producteurs et de meilleures conditions de travail. Cette logique a un impact important sur les décisions d'investissement que prennent les entreprises coopératives. Leur développement se fait dans une vision à long terme de services, sans rechercher absolument à faire apparaître au bilan le profit immédiat le plus élevé possible.

### Avantages des coopératives en milieu rural

#### Plus de croissance et d'avantage d'équité<sup>1</sup>

Comme elles sont souvent nées d'un échec du marché ou même d'absence de marché en zone rurale, les coopératives offrent aux populations vulnérables et aux exclus de l'économie, l'occasion de s'y insérer et d'en être des acteurs. Ainsi, les coopératives favorisent la promotion de l'équité et une utilisation plus efficace des ressources humaines disponibles dans les zones rurales des pays en voie de développement là où la majorité des pauvres est concentrée.

#### Des valeurs structurantes irremplaçables

Le modèle coopératif fournit des valeurs structurantes essentielles, indispensables pour surmonter la crise: démocratie économique, responsabilité sociale et solidarité. Les coopératives rurales sont fondées sur le principe «d'un homme, une voix» et non sur le nombre d'actions détenues. Adhérer à une coopérative rurale est un processus volontaire qui donne accès aux ressources sans lesquelles l'esprit d'entreprise reste un principe vide de sens. À la différence des politiques de redistribution qui peuvent créer de l'assistanat, les coopératives rurales responsabilisent des femmes et des hommes qui, autrement, seraient marginalisés. Elles leur fournissent les compétences de la communauté.

<sup>1</sup> Message de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture à l'occasion de la 15<sup>e</sup> Journée internationale des coopératives des Nations Unies, juillet 2009.

### Une économie plus équilibrée

Les coopératives rurales peuvent contribuer au rétablissement de l'économie mondiale en assurant, en même temps, la croissance et la promotion de valeurs dans les zones rurales. S'interroger sur la crise qui frappe une économie mondiale largement conduite par des considérations financières de court terme, c'est aussi se questionner sur les apports du modèle coopératif. Celui-ci, avec ses valeurs structurantes, fournit l'exemple de pratiques équitables dans un engagement solidaire de long terme avec des femmes et des hommes pleinement engagés. Les coopératives sont, pour le développement rural, l'élément indispensable d'un bon équilibre entre le marché, l'État et l'action collective. À cet effet, l'État doit assurer un environnement incitatif pour que les coopératives rurales prospèrent sur le marché tout en fournissant les services essentiels au développement rural.

On peut par ailleurs qualifier de société précoopérative toute organisation, tout regroupement de personnes sur une base coopérative, mais qui ne remplit pas toutes les conditions requises pour être reconnue juridiquement comme coopérative. Elle a un caractère transitoire et peut par la suite évoluer vers le stade coopératif selon que les activités économiques prennent de l'importance, et que l'organisation sociale s'améliore. Ainsi, au Burkina Faso, les groupements villageois (GV) et autres regroupements de producteurs, sont classés dans les précoopératives.

### ASSOCIATION

L'association est une autre composante de l'économie sociale et solidaire. Elle peut être considérée comme une sorte de péricoopérative parce que les activités économiques ne figurent pas parmi ses objectifs principaux.

**En Afrique de l'Ouest, les entreprises associatives prennent pour la majorité la forme juridique de coopératives (une entreprise à but social) ou de groupements (GIE ou GA) parce que ces formes sont plus flexibles dans la gestion quotidienne et ont l'avantage de bénéficier de dispositions fiscales plus avantageuses que les autres formes d'entreprises (entreprise individuelle, SARL, SA).**

### ENTREPRISE D'ÉTAT

Une entreprise d'État peut ou non prendre la forme légale d'une société anonyme. Elle est caractérisée par le fait qu'au moins une part de son capital est détenue par une structure publique. La participation de l'État au capital peut se justifier par: i) le fait qu'il s'agisse d'un intérêt public comme par exemple la fourniture de services

publiques ou la garantie de la sécurité alimentaire; ii) des raisons économiques telles que les ruptures de stocks d'entreprises privées ou des faillites de marchés; ou iii) des raisons sociales telles que la lutte contre le chômage ou la sous-nutrition.

### AVANTAGES D'UNE FORMALISATION JURIDIQUE

Les principaux avantages d'une formalisation juridique des entreprises associatives sont énumérés ci-dessous:

**Appui juridique:** formaliser et officialiser une entreprise facilite l'accès à des réseaux établis en cas de différend juridique, lié par exemple à un remboursement d'emprunt ou à de la concurrence déloyale.

**Accès à des prêts institutionnels:** les entreprises formelles bénéficient d'un meilleur accès au crédit que les groupes informels.

**Clarté en ce qui concerne les droits de propriété:** des droits de propriété clairs favorisent l'investissement et l'épargne. Les personnes ont tendance à conserver de plus grandes liquidités dans les pays où les droits de propriété: i) changent fréquemment ou sont ambigus, ou ii) bénéficient d'une protection peu sûre. Ce comportement entame le niveau d'intérêt d'une capitalisation et les processus de réinvestissement qui consolident les organisations professionnelles.

## Normes et réglementation

### FORMALITÉS JURIDIQUES

Il s'agit de l'enregistrement de l'acte de constitution de la société auprès des autorités publiques, une formalité qui doit normalement être faite par l'intermédiaire d'un notaire. Cet acte donne à l'entreprise un statut juridique\*, ce qui signifie qu'elle acquiert une existence officielle. Le document est par la suite requis pour bénéficier de la prestation de services publics, de financements, etc. En outre, l'entreprise doit enregistrer sa production et ses activités commerciales auprès de la municipalité dont elle relève, et par la suite, payer l'ensemble des taxes existantes.

### Déclaration des salariés

Elle concerne la relation entre l'employeur et le travailleur (ainsi que la famille du travailleur), non seulement dans le cadre du travail, mais aussi pour des questions de santé, de formation et d'avantages financiers. La déclaration des salariés implique:

- la rédaction de contrats de travail;
- le versement de cotisations pour la sécurité sociale;

- une mise en règle quant aux contributions fiscales à la charge des employeurs;
- la mise en place et l'application de règles de procédures internes pour les travailleurs;
- la mise en place et l'application de règles sanitaires et de sécurité sur le lieu de travail.

### Fiscalité

Il s'agit principalement, pour un entrepreneur, de payer aux autorités les taxes et impôts appropriés, en fonction de son activité économique et commerciale.

Les principaux impôts à payer sont les suivants:

- **Impôt sur le revenu:** il s'agit de l'impôt sur les bénéfices des personnes morales\*. Il s'applique à tous les revenus générés à partir du montant net des recettes courantes, susceptibles de permettre une augmentation de l'actif, et n'est pas expressément exempté par la loi.
- **Taxe sur la valeur ajoutée et sur les ventes générales:** taxe sur les biens de consommation, la fourniture de services, la vente et l'importation des marchandises. En réalité, elle ne représente pas un coût pour les entrepreneurs, qui sont uniquement des collecteurs temporaires de la taxe. Elle varie de 10 à 21 pour cent, selon le produit (ou le service) et le pays. Dans un certain nombre de pays, les entreprises sont traitées différemment, en fonction de leurs caractéristiques. Normalement, il existe un régime simplifié ou commun pour les petits contribuables et un régime attitré pour les plus gros contribuables.
- **Taxe sur les transactions financières:** récemment introduite dans un certain nombre de pays.
- **Taxes locales:** taxes qu'une entreprise doit payer à sa municipalité; elles comprennent:
  - Les taxes sur les licences commerciales et industrielles et sont prélevées auprès des entreprises industrielles, commerciales et ayant des activités de services.
  - Les taxes sur la propriété: il s'agit d'une taxe sur les terrains et les bâtiments situés dans le périmètre de chaque municipalité, payable par les propriétaires, les usufruitiers et les co-propriétaires. Elle correspond à un pourcentage défini par la municipalité, en général basé sur l'évaluation de la propriété l'année précédente et augmenté en proportion de l'indice des prix de consommation.

En outre, les entrepreneurs agricoles doivent garder à l'esprit que, pour formaliser tout à fait leurs activités, ils doivent se conformer à d'autres exigences, telles que:



*Permis environnemental*

Dans les cas où l'entreprise exerce – ou prévoit d'exercer – des activités qui nuisent à l'environnement d'une quelconque façon que ce soit, elle doit postuler pour l'obtention d'un permis auprès de l'autorité compétente.

*Registre national des exportateurs*

Dans les cas où l'entreprise réalise – ou prévoit de réaliser – des transactions avec un autre pays que celui dans lequel elle a été créée et enregistrée, elle doit s'inscrire au registre national des exportateurs.

*Autorisation sanitaire*

Dans les cas où l'entreprise produit de la nourriture, elle doit obtenir un permis sanitaire d'exploitation de l'usine de transformation – en principe valable un an, à renouveler.

*Autorisation de mise sur le marché (AMM)*

Une entreprise commercialisant des produits alimentaires, des médicaments ou des produits cosmétiques doit obtenir une Autorisation de mise sur le marché (AMM) pour chacun de ses produits. Le code d'identification de cette autorisation est indiqué sur l'étiquette du produit ou l'emballage.

Les coûts et formalités pour l'obtention de ce type de permis varient d'un pays à l'autre.

**Contraintes pesant sur l'organisation des petites et moyennes entreprises agro-industrielles en Afrique de l'Ouest**

En Afrique de l'Ouest, à quelques exceptions près, les petits et moyens producteurs agricoles et agro-industriels ont un très faible niveau d'organisation. En effet, la création de ces organisations est très souvent liée à la nécessité de résoudre des problèmes communs. En conséquence, les producteurs agricoles ont trop peu d'intérêts communs (de production et commerciaux) pour qu'une certaine cohésion s'établisse entre eux, et le développement des organisations de premier rang en matière de gestion est très rudimentaire.

Ces caractéristiques sont une cause significative de la faible présence d'organisations de production et de commercialisation de second rang intégrant une dimension entrepreneuriale.

Il existe d'autres faiblesses expliquant la mauvaise gestion des activités, que l'on peut observer pour de nombreuses entreprises associatives. Elles concernent une structure organisationnelle inadéquate et une cohésion insuffisante découlant:

i) d'un manque de leadership; ii) de rivalités entre les organisations; iii) d'un manque de prise de conscience de la part des producteurs; iv) de faibles niveaux de formation; et v) d'une résistance au changement. En outre, il existe très peu d'organisations ayant une réelle orientation vers des activités économiques agroalimentaires.

Au-delà des problèmes d'organisation des producteurs, les décideurs publics de programmes de développement agricoles ou agro-industriels soutiennent fréquemment la création d'agro-industries ayant de faibles chances de devenir autosuffisantes – en partie parce qu'il ne prennent pas en compte le fait que les responsables de production ont de faibles compétences en matière de gestion d'entreprise. Dans de nombreux cas, les producteurs agricoles deviennent des entrepreneurs sans avoir été convenablement formés pour assumer ce nouveau rôle. En conséquence, ils ont recours à l'embauche de personnel externe, ce qui n'est pas toujours la meilleure solution.

En plus des problèmes de production et de financement, d'autres déficiences structurelles ont été identifiées, qui entravent l'organisation et le développement des agro-industries rurales et les empêchent de tirer pleinement profit de la mondialisation. On dénote: i) des marchés restreints; ii) un faible développement technologique; iii) une main-d'œuvre faiblement qualifiée; et iv) des difficultés à pénétrer le marché de l'exportation.

Voici différentes stratégies mises en avant par les gouvernements et les institutions de coopération pour améliorer la gestion des entreprises du secteur agroalimentaire rural: i) enseignements spécialisés et formation professionnelle continue; ii) financement à long terme des programmes; et iii) développement des services de soutien à la production et à la commercialisation.

**Conclusions sur l'étude de cas**

Après avoir comparé vos connaissances antérieures avec le contenu de l'unité, répondez aux questions suivantes en essayant d'optimiser l'usage de vos nouvelles connaissances:

1. L'un des exemples décrits ressemble-t-il à votre entreprise associative? Quelles sont les similitudes entre les résultats que vous avez obtenus et les résultats présentés dans l'étude de cas?

.....  
.....  
.....  
.....

2. Quels sont, selon vous, les plus grands avantages des entreprises associatives? Et quels sont les défis les plus importants?

.....  
.....  
.....  
.....

3. Le regroupement des producteurs constitue une étape dans le processus de formalisation de leur activité. Selon votre expérience, quels sont les problèmes les plus importants rencontrés tout au long de ce processus de formalisation? À votre avis, quel est l'impact de l'informalité sur l'économie et sur la société?

.....  
.....  
.....  
.....

**Exercice de groupe**

**Reprenez l'étude de cas présentée dans cette unité:**

1. Quelle serait la forme juridique la plus appropriée pour une organisation dont la base repose sur un groupe de petits agriculteurs, la plupart n'ayant aucuns titres de propriété pour leurs terres et n'étant pas enregistrés auprès des autorités financières ou fiscales, mais qui souhaitent néanmoins vendre leurs produits à des clients tels que des supermarchés et des exportateurs?

.....  
.....  
.....  
.....

2. Nous allons maintenant nous pencher sur la situation de votre propre entreprise associative:

.....  
.....  
.....  
.....

3. La forme juridique correspondant à une coopérative est-elle intéressante pour votre entreprise? Quels seraient ses avantages et ses inconvénients?

.....  
.....  
.....  
.....

4. Quelle autre forme juridique serait adaptée à votre entreprise associative et quels avantages en tireraient-elle?

.....  
.....  
.....  
.....

## Résumé

- Quelques-unes des raisons principales pour lesquelles les producteurs unissent leurs forces sont: une volonté de trouver des solutions aux problèmes de marché, une possibilité de créer une valeur ajoutée pour les produits grâce à leur transformation, une réduction des coûts et une amélioration de l'accès au financement de l'entreprise ou aux prêts bonifiés.
- Bien qu'un regroupement présente une série d'avantages pour des producteurs qui décident d'unir leurs forces, cela présente également des défis. Les avantages incluent, entre autres, la capacité d'accéder à de nouveaux marchés, la possibilité d'acheter des intrants à de meilleurs prix, de meilleures opportunités de formation et d'information. Les défis à relever sont les suivants:
  - i. mettre en place un mode d'organisation clair et efficace;
  - ii. assurer la gestion de l'entreprise;
  - iii. être en conformité avec la législation en vigueur.
- Un grand nombre de problèmes qui apparaissent lors de la gestion des activités d'une entreprise associative provient du fait que les décisions sont prises sans tenir compte des spécificités et spécialisations de l'organisation initialement mise en place dans un objectif tout autre que commercial.
- La fonction clé d'une entreprise correspond à une création de valeur par le biais de son activité. Il y a création de valeur lorsque l'entreprise exploite efficacement ses facteurs de production et délivre un produit qui satisfait les besoins de ses consommateurs cibles.
- En général, toutes les entreprises partagent les mêmes objectifs fondamentaux: atteindre la rentabilité, être compétitif et durable.
- Les agroentreprises gérées par des producteurs peuvent prendre diverses formes juridiques d'organisation. En Afrique de l'Ouest, les entreprises associatives prennent, pour la majorité, la forme juridique de coopératives (une entreprise à but social) ou de groupements (GIE ou GA) parce que ces formes sont plus flexibles dans la gestion quotidienne et ont l'avantage de bénéficier de dispositions fiscales plus avantageuses que les autres formes d'entreprises.
- Lorsqu'un producteur ou un groupement de producteurs a décidé de créer une entreprise, il doit la formaliser juridiquement et se conformer à la législation en vigueur, avec des obligations en termes juridiques, fiscaux, environnementaux, sanitaires, commerciaux et en droit du travail.
- Les principales contraintes qui affectent les entreprises associatives en Afrique de l'Ouest ont pour origine une faible cohésion sociale, qui elle-même a pour source des facteurs tels que l'individualisme, la méfiance, la rivalité, le niveau de formation et la résistance au changement.

## Évaluation de l'unité

### Répondez aux questions suivantes sur des feuilles à part

1. La forme juridique d'une entreprise associative définit ses propres obligations, responsabilités et avantages et ceux de ses membres. Étant donné les caractéristiques de votre entreprise associative rurale et l'environnement juridique de votre pays, quelle est, selon vous, la forme juridique qui lui serait la plus appropriée?  
.....
2. Votre entreprise associative a-t-elle été créée avec la fixation d'objectifs pour son activité économique et de production? Son mode d'organisation a-t-il été pensé aux vues de son activité? Ou bien les activités ont-elles été entreprises sur le principe d'une organisation professionnelle ou sociale (généralement à but non lucratif) ensuite ajustée et adaptée au fur et à mesure? Quelle est votre expérience sur cette question?  
.....
3. Quels devraient être, à votre avis, les principaux objectifs d'une entreprise associative? L'organisation dont vous êtes dirigeant répond-elle à ces objectifs? Existe-t-il un objectif clé qui n'a pas été pris en considération?  
.....
4. En plus de la nécessité de définir une forme juridique appropriée, il existe une série de règles et d'exigences à remplir afin de formaliser entièrement une entreprise associative. Dans le cas de votre propre entreprise associative rurale, laquelle de ces règles et exigences n'a pas été respectée? Quelles sont celles qui doivent encore être mises en œuvre?  
.....
5. Dans le contexte de votre entreprise associative, quels sont, à votre avis, les plus grands avantages d'une formalisation, et quels en sont les plus grands problèmes ou inconvénients?  
.....

**En tentant de répondre à ces questions, si vous avez des doutes ou le sentiment que vous ne possédez pas suffisamment d'éléments pour l'analyse, révisez le manuel, consultez le guide de lecture ou contactez l'animateur.**

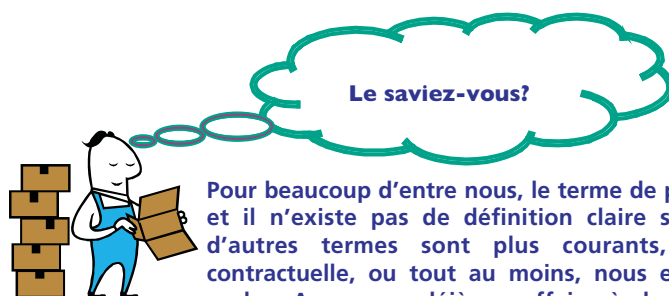


# Relations entre les entreprises associatives et autres acteurs de la filière

## UNITÉ DEUX

### LISTE DES SUJETS ABORDÉS

1. Mise en contexte
2. Étude de cas: La Fédération nationale des acteurs de la filière lait du Sénégal (FENAFILS)
3. Analyse de l'étude de cas
4. Mise en relation des différents acteurs d'une filière agroalimentaire
5. Différentes formes possibles de partenariats
6. Mise en place des partenariats
7. Conclusions sur l'étude de cas
8. Exercice de groupe
9. Résumé
10. Évaluation de l'unité



**Le saviez-vous?**

Pour beaucoup d'entre nous, le terme de partenariat est nouveau et il n'existe pas de définition claire sur le sujet. Toutefois, d'autres termes sont plus courants, comme l'agriculture contractuelle, ou tout au moins, nous en avons déjà entendu parler. Avez-vous déjà eu affaire à des partenariats avec les acteurs de la filière à laquelle se rattache votre entreprise associative? Les avez-vous expérimentés dans le cadre d'activités avec des fournisseurs, concurrents, adhérents ou collaborateurs? Savez-vous quelles sont les formes de partenariats les plus courantes?

D'autres formes moins communes de partenariat existent, comme par exemple, les *joint-ventures*\* (coentreprises), les *actions collectives*\*, les *réseaux d'entreprises*\*



les *consortia*\* (groupements d'entreprises) et les *accords de compétitivité*\*. Participez-vous, ou avez-vous participé, à ce genre de partenariats? Quelle est votre expérience en la matière?

Une fois cette unité terminée,  
vous serez en mesure de:

- ☞ Identifier, à partir de votre propre expérience, des alternatives possibles pour les collaborations que vous avez mises en œuvre – ou pourriez mettre en œuvre – et qui vous permettraient d'améliorer les relations de votre entreprise associative avec ses concurrents et autres acteurs de la filière agroalimentaire à laquelle elle se rattache.
- ☞ Reconnaître que la confiance est un principe fondamental pour engager des partenariats et qu'elle se développe dans des environnements où règnent le respect et l'accomplissement des engagements.
- ☞ Identifier les stratégies qui favorisent la consultation et la mise en place de partenariats.
- ☞ Définir l'agriculture contractuelle\*, les joint-ventures\* (coentreprises), les alliances productives\*, les réseaux d'entreprises\*, les consortia\* (groupement d'entreprises), les actions collectives\* et les accords de compétitivité\* en tant que formes possibles de partenariats de producteurs.



### Mise en contexte

Dans le contexte actuel de la mondialisation, la compétitivité du système de production repose en grande partie sur les aptitudes des acteurs d'une filière et les relations qu'ils mettent en place. Cela peut constituer une stratégie pour faire face à l'évolution rapide de l'économie et des conditions du marché.

Il existe des mécanismes et des instruments pour soutenir et faciliter les consultations et les partenariats. Au cours de ces dernières années, une grande variété d'entre eux a été développée et affinée. Peut-être la forme la plus simple de partenariat correspond-elle à l'agriculture contractuelle. Avec de nombreuses années de recul, les résultats obtenus grâce à ce type d'accord permettent de

dégager ses principaux avantages et inconvénients. D'un côté, on a pu observer une plus grande productivité, une réduction des risques d'achat et de vente et une meilleure qualité des produits. D'un autre côté, en revanche, certains déséquilibres de la négociation\* peuvent exister entre les deux types de signataires du contrat\*, ainsi que des asymétries d'information et une répartition inégale des bénéfices liés à l'activité.

D'autres types de mécanismes de partenariats se sont mis en place par la suite.

Les principaux avantages des coopérations entre producteurs et autres acteurs d'une filière sont:

- des coûts de transaction réduits grâce à une meilleure appropriation des ressources et une plus grande coopération, ce qui améliore généralement l'efficacité des activités logistiques;
- un nombre réduit d'opérateurs impliqués dans la commercialisation des produits et une meilleure gestion des risques;
- un meilleur échange d'informations, en particulier concernant les aspects commerciaux et les technologies;
- une coordination améliorée et une concentration des ressources aboutissant à des résultats visibles à moyen terme, et pas seulement en matière de recherche et de développement;
- un dialogue public-privé souvent amélioré.

**Dans le cas des partenariats qui remportent un succès, on observe habituellement un certain nombre de conditions réunies: une confiance établie entre les acteurs, une vision partagée à moyen et long termes, de la tolérance, une compréhension des points de vue mutuels et une transparence de l'information.**

### Étude de cas: La Fédération nationale des acteurs de la filière lait du Sénégal (FENAFILS)

Créée en décembre 2003 à Dhara, la FENAFILS<sup>7</sup> est une organisation de la société civile. Elle se définit comme une fédération des acteurs de la filière lait local œuvrant pour le développement des populations sénégalaises par la promotion de la production laitière.

La création de la FENAFILS fait suite à l'étude sur les opportunités commerciales de la filière laitière à Kolda en juillet 2000, période pendant laquelle plusieurs rencontres (missions d'études, journées d'études ou de restitution, ateliers, voyage d'études) ont été organisées dans le but de sensibiliser les acteurs sur les problèmes de la filière. Il s'en est suivi une volonté manifeste de se constituer en une organisation pour prendre en charge les préoccupations des acteurs.

L'assemblée constitutive, qui a bénéficié d'un appui du projet Dynaentreprises de l'USAID et du PAOA (Coopération canadienne), a mis en place un bureau directeur de 37 membres et un bureau de neuf membres.

La FENAFILS est ouverte à toute personne physique ou morale agréée en qualité de producteur, de transformateur, de distributeur et de fournisseur d'intrants, d'acteurs dans la filière lait, et se compose de membres actifs et de membres d'honneur. Elle peut donc être considérée comme une Interprofession.

Les membres actuels sont notamment les mini-laiteries des différentes régions du Sénégal (Saint-Louis, Tambacounda, Louga, Kolda) ainsi que des représentants des groupements d'éleveurs issus de l'union qui constituaient le rayon laitier de Nestlé dans la zone du Ferlo.

La FENAFILS a pour objet:

- de promouvoir le développement durable de la filière lait, en créant un cadre de concertation réunissant l'ensemble des acteurs de la filière et en organisant de façon rationnelle la production, la transformation, le conditionnement aux normes strictes d'hygiène et de qualité, la commercialisation et la distribution;
- d'unir ses membres et défendre leurs intérêts matériels et moraux;
- de représenter les acteurs de la filière auprès de l'État, des partenaires au développement et des institutions financières;
- de constituer un creuset dynamique de réflexions, de propositions et d'actions de sauvegarde de l'environnement et de l'hydraulique pastorale en vue de:

<sup>7</sup> <http://www.fenafils.org/>

- développer des réflexes d'hygiène élémentaires chez les éleveurs fournisseurs et transformateurs;
- garantir la santé des consommateurs des produits laitiers et dérivés;
- développer et valoriser les opportunités d'affaires croissantes par la gestion de la fumure organique à usage multiple, produite par le biais de la stabulation.

Les principales actions de la FENAFILS consistent à:

- Mettre à la disposition de ses adhérents les informations techniques et commerciales utiles à la profession.
- Commanditer des études auprès des spécialistes pour accroître la qualité et la quantité de la production.
- Favoriser la coordination de la mise en marché des productions par ses membres et engager si nécessaire toutes opérations de négociation et/ou de promotion autant sur le plan national qu'international.
- Mettre en place des mutuelles d'épargne et de crédit.
- Œuvrer à la modernisation de l'élevage en rapport avec les services techniques compétents par la promotion de la stabulation des vaches laitières.
- Capitaliser l'expérience de ses membres.

### Analyse de l'étude de cas

**Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:**

1. Quels avantages apportent la FENAFILS aux différents acteurs de la filière?
2. Votre entreprise associative fait-elle partie de ce type d'organisation interprofessionnelle? Si ce n'est pas le cas, quels avantages, selon vous, retirerait-elle de ce type d'alliance?
3. À partir de l'étude de cas, pouvez-vous identifier des attitudes, des principes et des stratégies qui ont contribué à mettre en place cette fédération?

**Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.**

**Voir aussi**

- L'agriculture contractuelle pour la production de semences de pommes de terre – *Chambal agritech limited* (livret Études de cas – Amérique latine et Asie)
- L'agriculture contractuelle dans le secteur horticole de l'exportation à El Bajío au Mexique (livret Études de cas – Amérique latine et Asie)

**Mise en relation des différents acteurs d'une filière agroalimentaire**

La mise en relation des acteurs d'une filière agroalimentaire est un processus qui se met en place sur le moyen et le long terme. Elle facilite les partenariats et les collaborations, nécessaires pour un meilleur accès aux ressources, encourage le développement d'aptitudes communes et crée un environnement favorable à l'émergence de solutions innovantes, permettant ainsi d'obtenir des résultats qui seraient difficiles à atteindre de manière individuelle.

Les politiques qui soutiennent non seulement le secteur agricole mais aussi la filière agroalimentaire dans son ensemble, ont intégré le développement et le renforcement de différents mécanismes de consultation visant à améliorer la compétitivité de la filière agroalimentaire.

Des forums de dialogue, de négociation et de consultation peuvent être créés entre les producteurs du secteur primaire, les transformateurs, les entreprises de commercialisation et les agences publiques et privées de soutien.

Ces consultations peuvent se formaliser sous forme d'organisations interprofessionnelles\* d'industries agroalimentaires, de comités consultatifs et de fédérations\* de producteurs et d'industriels, ce qui peut finalement aboutir à des accords de partenariats\* (partenariats d'entreprises\* ou partenariats public-privé\*) ou à des accords de compétitivité\*.

Quelques exemples de structures consultatives sont énumérés ci-dessous.

**Organisations interprofessionnelles** d'industries agroalimentaires/comités consultatifs/fédérations de producteurs et d'industriels: ce sont des structures de consultation qui interviennent auprès des différents acteurs de la filière agroalimentaire; ils peuvent différer par le degré de formalité des actions qu'ils entreprennent.

En voici quelques exemples:

- le Conseil interprofessionnel du cacao et du café (CICC) du Cameroun;

- l'association interprofessionnelle du coton (AIC) au Bénin;
- le comité de gestion de la filière coton présidé par l'Union nationale des producteurs de coton (UNPCB) au Burkina Faso;
- le Comité interprofessionnel du riz (Ciriz) au Sénégal;
- la Fédération des acteurs de la filière avicole (FAFA) au Sénégal.

Les **partenariats d'entreprise\*** sont des formes de coopération entre des entreprises, définis par un contrat. Chaque entreprise conserve son statut légal originel (ce qui exclut d'office les fusions d'entreprises) et collabore sur des projets de recherche, de production ou de commercialisation. Les contributions des partenaires sont complémentaires et permettent d'atteindre leurs objectifs de manière plus efficace.

Les **partenariats public-privé\*** (PPP) correspondent à une coopération entre un ou plusieurs acteurs publics et privés. Pour les PPP de coopération au développement, les critères additionnels suivants sont fréquemment cités:

- le partenaire public ne finance pas l'activité principale du partenaire privé, mais lui offre un soutien complémentaire;
- le PPP ne crée pas de distorsion des échanges commerciaux;
- le partenaire privé doit s'engager au-delà de la durée du projet;
- le PPP permet à des partenaires privés de poursuivre leurs objectifs économiques (tels que la rentabilité et l'ouverture vers de nouveaux marchés) et aux partenaires publics de poursuivre leurs objectifs politiques de développement (comme la création d'emplois, la conservation des ressources naturelles et la réduction de la pauvreté).

Les **accords de compétitivité** sont le résultat d'un processus de consultation entre différents acteurs d'une filière – agriculteurs, fabricants, entreprises de commercialisation et gouvernements nationaux et régionaux – qui identifient ensemble, et la situation actuelle de la filière agroalimentaire concernée, et ses tendances d'évolution. Ils élaborent des stratégies et des plans d'action destinés à améliorer la compétitivité de leur filière et définissent les objectifs à atteindre en termes d'indicateurs de performance sur le plan du marché, de la productivité et de la rentabilité.

## Différentes formes possibles de partenariats

Les partenariats n'ont rien de nouveau. Ils constituent des pratiques courantes pour certains secteurs, mais pour d'autres, la coopération entre les agriculteurs et les agroentreprises est peu répandue.

Il existe différentes formes ou modèles de partenariats, les plus connus étant l'*agriculture contractuelle*, les *joint-ventures* (coentreprises), les *actions collectives*, les *réseaux*, les *consortia* (groupements d'entreprises) et les *alliances productives*.

### AGRICULTURE CONTRACTUELLE

Cette forme de partenariat existe depuis de nombreuses années; elle permet d'organiser et de coordonner la production et la commercialisation agricoles. L'intérêt suscité par l'agriculture contractuelle continue de croître, en particulier dans les pays qui ont mis en œuvre une politique de planification centralisée et ceux qui ont libéralisé leurs échanges commerciaux en mettant fin aux agences de commercialisation. On peut définir l'agriculture contractuelle comme un partenariat entre des agriculteurs et des entreprises de transformation et/ou de commercialisation, pour la production et la fourniture de produits agricoles, à des prix souvent prédéterminés<sup>8</sup>.

L'agriculture contractuelle implique souvent des soutiens en termes d'intrants et de conseils techniques. Les accords sont basés sur un engagement de l'agriculteur à fournir une marchandise dans les délais et en quantités fixés, et de qualité déterminée par l'acheteur, avec, en contrepartie, un engagement de l'acheteur à soutenir l'agriculteur et à acheter sa production.

La complexité du contrat signé varie en fonction de la consistance et du degré de détail de l'accord, dans chacun des trois domaines suivants:

- **Marché:** le producteur et l'acheteur conviennent des modalités et conditions de vente et d'achat futurs d'une culture ou d'un produit d'élevage.
- **Ressources:** dans le cadre de la commercialisation, l'acheteur s'engage à fournir des intrants sélectionnés, ce qui implique parfois la préparation du champ et des conseils techniques.
- **Gestion:** l'agriculteur s'engage à suivre les modes de production, les règles d'utilisation d'intrants, les méthodes culturales et de récolte recommandés.

<sup>8</sup> Eaton, C. et Shepherd, A. 2001. *Contract farming – partnership for growth*. FAO, *AGS Bulletin* n° 45.

Avec une gestion efficace, l'agriculture contractuelle peut être un moyen de développer les marchés et de transférer des compétences techniques d'une manière qui soit profitable à la fois pour l'acheteur et l'agriculteur. Ce type de partenariat est largement utilisé, non seulement pour l'exploitation forestière et autres cultures de rentes, mais aussi de plus en plus pour les cultures maraîchères, les productions aviaires, porcines, laitières et même piscicoles.

### JOINT-VENTURES (COENTREPRISES)

Il s'agit d'un type plus moderne de partenariat, qui signifie en français «risque partagé». Les *joint-ventures* sont définies comme un accord entre au moins deux entreprises pour mener une activité commune (que cela concerne des produits ou des services), valable sur un laps de temps déterminé, et ayant pour finalité la réalisation d'un bénéfice économique. Chaque contractant contribue au projet sous des formes variées (matières premières, capitaux, technologies, connaissance du marché, ventes et circuits de distribution, personnel, financement, ou produits), mais il ne perd ni son identité ni son statut individuel. Les risques sont partagés proportionnellement à leur activité respective, par exemple lors d'investissements dans de nouvelles technologies, le développement de nouveaux produits, ou l'exploration de nouveaux marchés.

### ALLIANCES PRODUCTIVES

Elles permettent aux différents partenaires de coordonner leurs efforts, ressources matérielles et immatérielles et connaissances des différents secteurs d'activité afin d'aborder conjointement des problèmes complexes liés à la phase de production.

Les alliances productives sont importantes parce qu'elles contribuent à intégrer les producteurs agricoles dans la filière agroalimentaire et les aident à surmonter des problèmes d'accès au marché, à l'information, au financement, aux infrastructures, à l'innovation technologique et ainsi de suite. Il est important de considérer une alliance productive comme un processus plutôt que comme une fin en soi, étant donné la dynamique et l'évolution de la nature des divers échanges, les objectifs et les attentes des partenaires.

### RÉSEAUX D'ENTREPRISES

Ce sont des regroupements d'entreprises qui s'allient pour commercialiser leurs produits, acheter des intrants, acquérir des services en commun ou organiser eux-mêmes la production et qui deviennent spécialisées et se complètent. Les réseaux sont également définis comme un mode de coopération volontaire entre des associations de producteurs, chaque membre maintenant sa propre indépendance juridique et son autonomie de gestion, dans le but d'obtenir des avantages individuels via des actions collectives.



### *Les réseaux d'entreprises peuvent être soit horizontaux, soit verticaux*

Les réseaux horizontaux sont des alliances entre des entreprises offrant le même produit ou service. Un exemple de réseau horizontal peut être une structure faîtière, une union de groupements de producteurs ou encore une fédération de coopératives. Ces dernières conservent leur individualité et gardent leurs marchés, mais en même temps coopèrent les unes avec les autres – via un réseau – pour l'achat de produits de base et/ou pour répondre à une commande qui dépasse leurs capacités individuelles.

Les réseaux verticaux sont des accords de partenariat entre des entreprises, qui sont placées à des niveaux différents mais successifs au sein de la filière agroalimentaire, et qui unissent leurs forces pour obtenir des avantages compétitifs qu'elles ne pourraient pas obtenir individuellement. À cet égard, les réseaux verticaux sont organisés de la même manière qu'une filière agroalimentaire. On peut prendre comme exemple de réseau vertical la FENAFILS, présenté plus haut dans l'étude de cas.

### CONSORTIA

On les définit comme des regroupements d'entreprises incluant des entités juridiques, dont le but est d'exercer conjointement une activité spécifique. Un consortium d'exportation, par exemple, est une alliance volontaire d'entreprises ayant l'objectif de promouvoir leurs produits et services à l'étranger et de faciliter leur exportation par le biais d'actions collectives.

Les membres d'un consortium considèrent que la coopération doit prévaloir sur la concurrence afin d'accéder à des marchés clés et aux technologies les plus récentes<sup>9</sup>.

Les avantages des consortia d'exportation sont les suivants: une réduction des coûts pour leurs membres, parce qu'ils peuvent répartir les coûts fixes, une gamme étendue de produits à offrir sur le marché, la possibilité de faire appel à des services de soutien spécialisés, que la plupart des entreprises ne pourraient pas s'offrir individuellement, et un plus grand pouvoir de négociation avec les agents, distributeurs, importateurs et consommateurs. Certaines des caractéristiques les plus importantes des consortia d'exportation sont les suivants:

- les produits pour lesquels les entreprises participent au consortium sont normalement complémentaires entre eux et ont tendance à bénéficier du même circuit de distribution, ainsi que d'événements promotionnels communs;
- les sociétés adoptent un projet économique et/ou commercial commun et définissent les règles régissant les contributions, les droits respectifs et obligations de chaque entreprise;

<sup>9</sup> UNIDO. *A guide to export consortia*. <http://www.unido.org/file-storage/download>

- un consortium d'exportation doit être considéré comme un instrument secondaire de l'entreprise en elle-même, qui ne défend que les intérêts de ses membres.

### ACTIONS COLLECTIVES

L'action collective est une autre forme de partenariat d'entreprises, auquel les acteurs du secteur public peuvent également participer. Une action collective est initiée par un groupe motivé par un intérêt commun.

L'avantage supplémentaire des actions collectives concerne les bénéfices sociaux apportés au territoire concerné.

Les stratégies d'action collective peuvent être classées comme étant destinées à:

- i. améliorer des revenus ou un autre aspect lié au bien-être physique immédiat des groupes concernés;
- ii. modifier les rapports sociaux au sein des populations rurales et, en particulier, la répartition du pouvoir (par exemple, la parité);
- iii. influencer les politiques gouvernementales afin d'élargir les possibilités de développement.

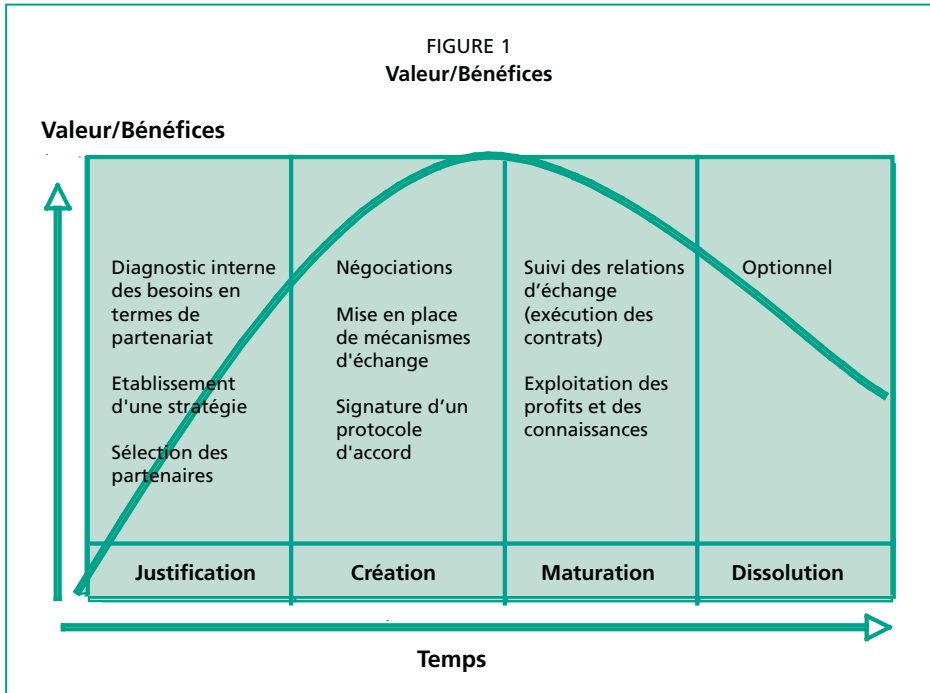
**Les actions collectives aident à construire des compétences individuelles (capital humain) et des capacités d'organisation en mettant en place des réseaux et des consultations sociales et en enracinant des règles et des valeurs (telles que la solidarité, la réciprocité et la confiance) qui contribuent à renforcer le capital social.**

Du point de vue de la production et de la distribution, les actions collectives revêtent une grande importance dans la résolution des problèmes qui se posent pour les relations entre les acteurs de la filière agroalimentaire<sup>10</sup>.

### Mise en place des partenariats

La mise en place de partenariats peut être divisée en quatre phases, comme l'illustre la Figure 1.

<sup>10</sup> <http://www.nead.org.br/download.php>



Source: Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (2003). *Proyecto de Cooperación Técnica «Apoyo a la promoción y desarrollo de alianzas productivas»*.

**Justification:** les parties impliquées définissent leurs besoins en matière de partenariat, établissent une stratégie et sélectionnent des partenaires potentiels.

**Création:** les parties mettent en place des mécanismes d'échange en se basant sur les principes de transparence, de crédibilité et de flexibilité.

**Maturation:** les parties développent et contrôlent leurs échanges et obtiennent des bénéfices. Le succès du partenariat dépendra de la façon dont chaque partie a clairement défini ses droits au préalable.

**Dissolution:** cela se produit une fois que les objectifs ont été atteints ou lorsque les mécanismes mis en place ne fonctionnent plus.

La négociation est un aspect important lors de la signature d'accords de partenariat entre des entreprises\*. La négociation implique au moins deux personnes physiques ou morales et correspond à un processus au cours duquel les parties intéressées se mettent d'accord sur l'action à entreprendre, négocient les gains individuels ou collectifs et/ou tentent d'aboutir à des résultats qui serviront leurs intérêts mutuels.

Un processus de négociation comprend les phases et composantes suivantes:

**Préparation:** phase durant laquelle les parties fixent leurs objectifs, définissent les résultats qu'elles veulent atteindre et la manière d'y parvenir.

**Discussion:** échange ou phase d'introduction où les questions qui opposent les différentes parties sont explorées et les positions et intérêts identifiés.

**Indications:** au cours des négociations, les positions changent continuellement, parfois elles sont convergentes, parfois divergentes. Une partie peut vouloir indiquer sa volonté de négocier sur un sujet précis. C'est un message qui doit être correctement interprété par la partie qui le reçoit.

**Propositions:** les propositions ou prises de position de la part des parties permettent de faire avancer la discussion.

**Négociation:** c'est la phase la plus intensive de l'ensemble du processus de négociation; elle demande une grande vigilance de la part des deux parties. Chaque proposition ou concession devrait être accompagnée de conditions et toute concession devrait obtenir une contrepartie.

**Clôture de la négociation:** l'objectif du processus de négociation est de parvenir au meilleur accord possible satisfaisant aux exigences de l'ensemble des parties.

**MODULE  
2**

**Conclusions sur l'étude de cas**

Après avoir comparé vos connaissances antérieures avec le contenu de l'unité, répondez aux questions suivantes en essayant d'optimiser l'usage de vos nouvelles connaissances:

1. Quels avantages apportent la FENAFILS aux différents acteurs de la filière?  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Votre entreprise associative fait-elle partie de ce type d'organisation interprofessionnelle? Si ce n'est pas le cas, quels avantages, selon vous, retirerait-elle de ce type d'alliance?  
.....  
.....  
.....  
.....

3. À partir de l'étude de cas, pouvez-vous identifier des attitudes, des principes et des stratégies qui ont contribué à mettre en place cette fédération?  
.....  
.....  
.....  
.....

**Exercice de groupe**

Revenons au cas de la *Coopérative Mali Yiriden* au Mali, présentée dans l'unité précédente.

Sa structure de production a été renforcée et elle a élargi son marché, mais ses capacités ne sont toujours pas suffisantes pour faire face à la croissance de la demande de la part des exportateurs et elle n'a mis en place aucune stratégie de partenariat avec d'autres organisations pour faire face à cette demande.

Ayant à l'esprit que la mise en place de partenariats est un processus à plusieurs étapes (justification, création, maturation et dissolution):

1. Proposez une stratégie simple pour expliquer les mesures que devrait prendre la coopérative afin de formaliser un partenariat avec une organisation de producteurs similaire, ce qui lui permettrait d'augmenter sa capacité de production et de répondre à la nouvelle demande.

.....  
 .....  
 .....

2. Suggérez le type de partenariat que la coopérative devrait proposer à une autre entreprise associative pour avoir accès à un marché plus vaste, ce qui bénéficierait aux deux parties, sans menacer leur activité respective.

.....  
 .....  
 .....

**Résumé**

Dans le contexte actuel de mondialisation, la compétitivité du système agroalimentaire repose fortement sur la capacité de ses acteurs à entrer en relation et à mettre en place des partenariats pour faire face à l'évolution rapide des conditions économiques et de marché.

- Les mécanismes de partenariat peuvent permettre de:
  - réduire les coûts de transaction;
  - améliorer les échanges d'information;
  - inciter les acteurs à coordonner leurs activités et à mettre en commun leur ressources;
  - promouvoir le rapprochement, le dialogue et la consultation entre secteur public et privé.
- Pour un partenariat réussi, un certain nombre de conditions doivent être réunies, telles que:
  - i. la confiance entre les acteurs;
  - ii. une vision à moyen et long termes;
  - iii. la volonté de toutes les parties d'aboutir à des accords.
- Les facteurs d'échec peuvent être l'absence de considération pour des valeurs comme le respect mutuel, la tolérance, la transparence et le respect des engagements ainsi que des différences d'objectifs entre les acteurs.
- Les consultations peuvent aboutir à la mise en place d'organisations interprofessionnelles d'industries agroalimentaires, de comités consultatifs et de fédérations de producteurs et d'industriels qui peuvent déboucher sur des partenariats ou des accords de compétitivité.
- Il existe divers formes ou modèles de partenariats, les plus connus étant: l'agriculture contractuelle, les joint-ventures, les alliances productives, les actions collectives, les réseaux d'entreprises, les consortia et les accords de compétitivité.
- Le processus de mise en place d'une relation de partenariat comprend quatre phases: la justification, la création, la maturation et la dissolution.
- Les actions collectives contribuent à la construction du capital social au sein des communautés et permettent de développer et de consolider les liens entre communautés, renforçant ainsi le tissu social.

## Évaluation de l'unité

Répondez aux questions suivantes sur des feuilles à part:

1. Votre association de producteurs a-t-elle établi un des types de partenariats décrits dans l'unité? Faites part de votre expérience. Si vous n'avez pas mis en place de partenariat, pourquoi?

.....  
.....  
.....

2. Définir avec vos propres mots les termes suivants: (a) agriculture contractuelle; (b) joint-venture; (c) organisation interprofessionnelle; (d) fédération de producteurs et d'industriels; (e) accord de compétitivité; (f) partenariat public-privé.

.....  
.....  
.....

3. Quelles étapes sont nécessaires pour établir une alliance productive? Comment avez-vous envisagé cette stratégie dans le cas de votre association de producteurs?

.....  
.....  
.....

4. Sur quelles valeurs doit se fonder le processus de construction et de maintien des partenariats et alliances?

.....  
.....  
.....

**En tentant de répondre à ces questions, si vous avez des doutes ou le sentiment que vous ne possédez pas suffisamment d'éléments pour l'analyse, révisez le manuel, consultez le guide de lecture ou contactez l'animateur.**





# Glossaire

## Accord de compétitivité

Résultat d'un processus de consultation entre différents acteurs d'une filière de production qui définit des stratégies et plans d'action communs destinés à améliorer la compétitivité de cette filière.

## Accord de partenariat

Formalisation d'une association active de différents acteurs qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de regrouper leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun dans lequel ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation.

## Action collective

Forme de partenariat d'entreprises, auquel les acteurs du secteur public peuvent également participer.

## Agriculture contractuelle

Forme de partenariat entre des agriculteurs et des sociétés agroalimentaires et/ou de commercialisation portant sur la production et la fourniture de produits agricoles, selon des accords à terme, souvent à des prix préétablis.

## Alliance productive

Forme de partenariat permettant aux différents partenaires de coordonner leurs efforts, ressources matérielles et immatérielles, et connaissances des différents secteurs d'activité afin d'aborder conjointement des problèmes complexes liés à la production.

## Consortium

Partenariat prenant la forme d'un groupement d'entreprises constituant des entités légales séparées et dont l'objectif est de mettre en œuvre une activité économique commune spécifique.

## Contrat

Convention formelle ou informelle, passée entre deux parties ou davantage, ayant pour objet l'établissement d'obligations à la charge ou au bénéfice de chacune de ces parties.

### Coopérative agricole

Coopérative dont les activités sont conduites en exploitant individuellement ou collectivement la terre et les produits qui en sont issus, encadrées par une structure contractuelle la plus large possible, pouvant aller jusqu'à autoriser la conclusion de trusts entre ses membres ou des tiers.

### Facteurs de production

Les facteurs de production sont les ressources qu'une entreprise ou un individu utilise pour créer et produire des biens et des services. En économie, on considère qu'il y a trois principaux facteurs de production: le capital, le travail et la terre.

### Fédération

Regroupement de personnes ou d'entités qui partagent en général un but commun.

### Joint-venture

Partenariat permettant à des entreprises de fournir une large gamme de contributions pour conduire une entreprise commune pendant une période limitée afin de produire un gain économique.

### Marge bénéficiaire

Également appelée profits nets. Il s'agit de ce que gagne l'entreprise pour chaque dollar ou unité monétaire vendu. Les bénéfices d'exploitation sont qualifiés de nets lorsque l'on exclut les charges financières et les impôts, et que l'on ne comptabilise que les bénéfices obtenus à l'issue d'une vente.

### Négociation

Procédé par lequel des parties se mettent d'accord sur des méthodes d'action, négocient des avantages individuels ou collectifs, et/ou tentent de trouver une solution qui satisfera leurs intérêts communs.

### Organisation interprofessionnelle

Rapprochement d'acteurs d'une filière souhaitant dialoguer, se concerter, se coordonner afin de résoudre un ou des problèmes communs autour d'un produit ou un groupe de produits. Cela peut prendre la forme de rencontres, dialogues, tables de négociations, à caractère formel ou non, permanent ou non.

### Personne morale

Groupement de personnes ayant une capacité juridique distincte de celle de ses membres (sociétés, associations).

### Réseaux d'entreprises

Forme de partenariats d'entreprises qui s'organisent pour mettre à exécution des activités communes, échanger des informations et des expériences, ou faciliter

la coopération horizontale. Les réseaux d'entreprises peuvent être utilisés pour mettre en place des activités particulières et complémentaires.

### Secteur informel

Secteur économique caractérisé par son absence de réglementation et de fiscalité et composé de micro-entreprises non structurées et de travailleurs indépendants. Il dispose d'un capital limité et d'une main-d'œuvre souvent peu qualifiée et abondante, d'un coût faible, régie par les lois du marché où jouent à la fois la concurrence et la tradition. Les relations de parentèle y sont importantes. Cette population est largement analphabète et les jeunes y sont peu scolarisés.

### Statut juridique

Reconnaissance par l'instance juridique d'un gouvernement de l'existence légale d'une organisation qui devient une entité autorisée à disposer de droits et à contracter des obligations. Les statuts juridiques sont obligatoires pour formaliser et rendre officielle toute organisation à but lucratif ou non lucratif.



# Bibliographie

- Alliance co-opérative internationale.** 2009. 87<sup>e</sup> Journée internationale des coopératives de l'ACI – 15<sup>e</sup> Journée internationale des coopératives de l'ONU – *Mener la reprise globale au travers de l'entreprise coopérative*. 4 juillet 2009. <http://www.ica.coop/activities/idc/2009-idc-fr.pdf>
- Broutin, C.; Rouyat, J.; Tandia, A. et Touré, B.** 2005. *Note sur les organisations professionnelles nationales de MPE agroalimentaires*. GRET, ENDA-GRAF. [http://www.redev.info/Doc/acteurs/IV-Acteurs/IV-3-autres-acteurs/Senegal\\_Note\\_Org\\_Professionnelles-agroalimentaires\\_Broutin\\_2005.pdf](http://www.redev.info/Doc/acteurs/IV-Acteurs/IV-3-autres-acteurs/Senegal_Note_Org_Professionnelles-agroalimentaires_Broutin_2005.pdf)
- CEDEAO.** 2005. *Politique industrielle commune de l'Afrique de l'Ouest*. PICAQ. novembre 2006. [http://www.cnp.sn/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=23&Itemid=](http://www.cnp.sn/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=23&Itemid=)
- Dialla Basga, E.** 2005. *Les groupements villageois: un regard critique sur des organisations d'économie sociale en voie de disparition au Burkina Faso*. Série documents de travail DT-CAPES n° 2005-24. <http://www.rgcb.org/IMG/pdf/Groupem-villag-2.pdf>
- Eaton, C. et Shepherd, A.** 2001. *L'agriculture contractuelle – Des partenariats pour la croissance*. Bulletin FAO AGS n°. 45. <http://www.fao.org/DOCREP/005/Y0937F/Y0937F00.HTM>
- Gentil, D.** 1986. *Les mouvements coopératifs en Afrique de l'Ouest: interventions de l'État ou organisations paysannes?* L'Harmattan.
- GRET/ENDA GRAF.** 2003. *Compte rendu de la mission d'observation assemblée générale constitutive de la FENAFILS de Djiby*. DIA (2003), Compte rendu de l'atelier de validation des TDR de la FEITLS, de Djiby DIA 2004.
- Inforesources.** 2005. *Rural development through public-private partnership?* Focus n° 1/05. [http://www.inforesources.ch/pdf/focus\\_1\\_05\\_e.pdf](http://www.inforesources.ch/pdf/focus_1_05_e.pdf)
- Interdev agroalimentaire.** 2003. *Shivet Fruit, une petite unité de transformation des fruits gérée par un GIE de femmes de Mbour, Sénégal*. ENDA-GRAF.
- International cooperative alliance.** 2002. *Statement of cooperative identity*. <http://www.ica.coop/coop/principles/coopidentitylanguages.pdf>

**Koontz, H. et Wehrich, H.** 1990. *Administration*. New Edition. McGraw Hill.

**McSween, N.** 2007. *La contribution du commerce équitable au développement local du Burkina Faso: les cas de l'Union fruitière et maraîchère du Burkina Faso et du Cercle des sécheurs*. Université du Québec en Ouataouais, Mémoires, n° 11. <http://www.uqo.ca/observer/EconSoc/Solidarite/CommerceEquitable/Cercle.pdf>

**OHADA.** 1997. Présentation de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique adopté le 17 avril 1997. <http://www.ohada.com/>

**Sethy, S. et Madan, S.** 2006. *Contract farming – The road to enhance productivity in farm income*. FAI Seminar 2006.

**UNIDO.** 2003. *Développement des systèmes productifs locaux et de réseaux de PME: le programme de l'ONUDI – Guide sur les consortiums d'exportation*. [http://www.unido.org/fileadmin/import/31069\\_exportFre.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/31069_exportFre.pdf)

#### DOCUMENTATION COMPLÉMENTAIRE

**Broutin, C., et al.** 2008. *Les organisations interprofessionnelles en Afrique de l'Ouest, des réponses à la libéralisation*. Grain de sel, n° 44, sept.-nov. 2008. <http://www.inter-reseaux.org/revue-grain-de-sel/44-les-organisations/article/les-organisations>

**CTA – Gret – Réseau TPA.** *Créer son entreprise*. Dossier d'information pour les PME d'Afrique sur la transformation agroalimentaire.

L'objectif de cet ouvrage consiste à améliorer les compétences des dirigeants et gestionnaires d'associations de producteurs en matière de gestion d'agro-entreprises, tout comme celles des techniciens des services gouvernementaux, des ONG et du secteur privé, qui fournissent une assistance technique aux agro-entreprises. Il s'adresse tout particulièrement à des associations de producteurs de petite et moyenne taille qui produisent et commercialisent des produits agricoles.

L'ouvrage inclut quatre modules dédiés aux sujets suivants: les systèmes et filières agroalimentaires, les principes et l'organisation des entreprises associatives, les méthodes et outils de planification pour les entreprises associatives et finalement les opérations de post-récolte et la commercialisation. Un livret complémentaire sur la gestion d'entreprises pour les agro-industries artisanales est également fourni. Cet ouvrage peut constituer une aide précieuse pouvant renforcer les compétences des producteurs et techniciens, afin de mieux répondre à la mondialisation et faire face aux menaces d'une concurrence croissante, mais aussi pour répondre à de nouvelles opportunités de marché.