

Les Coopératives Solidaires Au Sénégal : Économie Sociale, Développement Inclusif Et Defis Institutionnels

Mor GASSAMA¹

¹Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) — INSEPS

Auteur Correspondant : Mor GASSAMA, mor.gassama@ucad.edu.sn



Résumé : Quelque part dans un village de la région de Fatick, une trentaine de femmes se réunissent chaque semaine autour de leur tontine. Elles cotisent, elles délibèrent, elles décident ensemble à qui reviendra la mise de la semaine. Ce rituel, multiplié par des centaines de milliers à travers tout le Sénégal, est l'expression la plus vivante d'une économie solidaire qui, souvent invisible aux statistiques officielles, structure pourtant profondément la vie économique et sociale du pays.

Les coopératives solidaires sénégalaises — qui regroupent plus de 20 000 organisations formellement agréées, environ 2,3 millions de membres dans des secteurs aussi divers que l'agriculture, la pêche, l'artisanat, la microfinance et le commerce — constituent une composante structurelle de l'économie nationale dont l'importance est systématiquement sous-estimée. Dans un contexte de chômage des jeunes persistant, d'inclusion financière insuffisante et de pauvreté rurale largement répandue, ces structures jouent un rôle d'amortisseur social et de vecteur de développement inclusif que ni le marché ni l'État ne sont en mesure d'assurer seuls.

Cet article propose la première analyse systématique des coopératives solidaires sénégalaises, en mobilisant une approche mixte — cartographie empirique du secteur, analyse institutionnelle du cadre juridique, étude des impacts sur le développement inclusif. Nos résultats documentent leur importance économique et sociale : contribution estimée à 8-10 % du PIB, prédominance féminine à 60 %, rôle central dans la sécurité alimentaire et l'inclusion financière. Ils mettent aussi en évidence des défis structurels persistants — gouvernance défaillante, difficultés d'accès au financement, faible professionnalisation, environnement institutionnel inadapté — qui empêchent le secteur de réaliser son plein potentiel. Des recommandations opérationnelles sont formulées à l'intention des décideurs publics, des coopératives elles-mêmes et des partenaires au développement.

Mots-clés : coopératives solidaires ; économie sociale et solidaire ; développement inclusif ; Sénégal ; gouvernance coopérative ; inclusion financière ; GPF ; OHADA.

Abstract: Somewhere in a village in the Fatick region, thirty women meet every week around their tontine. They contribute, deliberate, and decide collectively who will receive the week's pot. This ritual, replicated hundreds of thousands of times across Senegal, is the most vivid expression of a solidarity economy that, often invisible to official statistics, nonetheless profoundly structures the country's economic and social life.

Senegalese solidarity cooperatives — which bring together more than 20,000 formally registered organisations and approximately 2.3 million members across sectors as diverse as agriculture, fishing, crafts, microfinance and trade — constitute a structural component of the national economy whose importance is systematically underestimated. In a context of persistent youth unemployment, insufficient financial inclusion and widespread rural poverty, these structures play a role as social shock absorbers and vectors of inclusive development that neither the market nor the state can ensure on their own.

This article proposes the first systematic analysis of Senegalese solidarity cooperatives, drawing on a mixed approach — empirical mapping of the sector, institutional analysis of the legal framework, and study of impacts on inclusive development. Our findings document their economic and social importance: an estimated contribution of 8-10% of GDP, 60% female membership, and a central role in food security and financial inclusion. They also reveal persistent structural challenges — deficient governance, difficulties in accessing finance, low professionalisation and an inadequate institutional environment — that prevent the sector from realising its full potential. Operational recommendations are formulated for public decision-makers, the cooperatives themselves, and development partners.

Keywords: solidarity cooperatives; social and solidarity economy; inclusive development; Senegal; cooperative governance; financial inclusion; women's groups; OHADA.

1. Introduction

La littérature économique sur l'Afrique subsaharienne parle abondamment des déficits : déficit de croissance, déficit d'emploi, déficit d'inclusion financière, déficit de protection sociale. Elle parle beaucoup moins de ce qui existe déjà — souvent de façon invisible, souvent hors des radars statistiques officiels — pour combler ces déficits par le bas, à l'échelle des villages, des quartiers et des communautés. Les coopératives, mutuelles, groupements d'intérêt économique, tontines et groupements de promotion féminine que la littérature francophone regroupe sous le concept d'économie sociale et solidaire (ESS) constituent précisément cette réalité méconnue : des formes d'organisation économique collective qui, loin d'être des survivances archaïques destinées à disparaître avec la modernisation, constituent des réponses institutionnelles originales et durables aux défaillances combinées des marchés et des États.

Le Sénégal offre un terrain d'observation particulièrement riche pour analyser ce phénomène. Le pays combine une longue tradition de solidarité communautaire — incarnée par les concepts wolof de *teranga* (hospitalité) et de *dahira* (association confrérique) — avec une économie formelle insuffisamment développée pour absorber une population active en forte croissance. Les coopératives y ont une histoire ancienne, qui remonte à l'époque coloniale, et une présence sectorielle diversifiée : coopératives agricoles dans les zones rurales, mutuelles de santé en ville, systèmes financiers décentralisés de type coopératif comme le Crédit Mutuel du Sénégal ou le PAMECAS, et groupements de promotion féminine (GPF) qui constituent le maillage de base de l'organisation économique des femmes à travers tout le territoire. Selon les données de la Direction de la Coopération et des Associations (DCA) du Ministère de l'Économie Sociale et Solidaire, le Sénégal compte plus de 20 000 coopératives agréées, regroupant environ 2,3 millions de membres.

Malgré cette importance quantitative et qualitative, les coopératives solidaires sénégalaises demeurent un objet d'étude académique insuffisamment documenté. Des travaux existent sur la microfinance — notamment sur le CMS et le PAMECAS — et sur les GPF féminins dans certaines régions, mais il n'existe pas, à notre connaissance, d'analyse économique systématique couvrant l'ensemble du secteur coopératif sénégalais, ses performances, ses contraintes et son potentiel de développement inclusif. Cet article vise précisément à combler cette lacune.

La question centrale que nous posons est la suivante : **dans quelle mesure les coopératives solidaires constituent-elles un levier efficace de développement inclusif au Sénégal, et quels obstacles institutionnels, financiers et organisationnels limitent leur plein potentiel ?**

L'article apporte trois contributions principales. Il produit d'abord la première cartographie empirique systématique du secteur coopératif sénégalais dans toute sa diversité. Il analyse ensuite les mécanismes par lesquels les coopératives contribuent au développement inclusif — inclusion financière, sécurité alimentaire, autonomisation des femmes, cohésion sociale. Il identifie enfin les contraintes structurelles qui freinent leur développement et formule des recommandations opérationnelles pour l'ensemble des acteurs.

L'article est organisé comme suit. La section 2 présente le cadre théorique et la revue de littérature. La section 3 dresse le panorama du secteur. La section 4 analyse l'impact sur le développement inclusif. La section 5 identifie les défis persistants. La section 6 formule les recommandations. La section 7 conclut.

2. Cadre théorique et revue de littérature

2.1. L'économie sociale et solidaire : une troisième voie qui ne s'excuse plus d'exister

L'économie sociale et solidaire désigne l'ensemble des organisations dont l'activité repose sur des principes de solidarité, de démocratie et de non-lucrativité ou de lucrativité limitée. Le concept, d'origine européenne, s'est progressivement imposé dans la littérature internationale comme cadre analytique pour désigner une troisième voie entre le marché capitaliste et l'État. Defourny et Nyssens (2017) proposent une définition en deux dimensions : une dimension économique — production régulière de biens ou de services, degré minimal d'emploi rémunéré, niveau significatif de prise de risque économique — et une dimension sociale — objectif explicite de bénéfice collectif, initiative citoyenne, pouvoir de décision non fondé sur la propriété du capital.

La coopérative en est la forme la plus ancienne et la plus répandue. L'Alliance Coopérative Internationale la définit comme « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ». Deux caractéristiques distinguent radicalement la coopérative de l'entreprise capitaliste classique : la propriété collective — le capital appartient aux membres, non à des investisseurs externes — et la gouvernance démocratique — chaque membre dispose d'une voix, indépendamment de son apport en capital. Ces principes, codifiés dans les sept principes coopératifs de l'ACI, définissent un modèle d'organisation économique qui n'est ni un avatar du capitalisme ni une forme de charité déguisée, mais bien une logique propre dont la pertinence tient précisément aux situations où les deux autres modèles échouent.

2.2. Gide, Vienne, Laville : une généalogie intellectuelle au service de l'Afrique

La théorie économique des coopératives a une longue histoire, qui commence avec les socialistes associationnistes du XIX^e siècle — Owen, Fourier, Proudhon — et se développe à travers les travaux de Charles Gide sur la coopération de consommation et d'Alphonse Desjardins sur les caisses populaires. Vienne (1994) propose une lecture institutionnaliste décisive : la coopérative est à la fois une association de personnes et une entreprise, liées par des règles spécifiques d'appartenance, de participation et de distribution. Cette dualité fondamentale est la source de ses forces spécifiques — gouvernance démocratique, ancrage territorial, fidélité des membres — et de ses tensions internes : le risque permanent de dérive marchande, la pression de la concurrence, la tension entre efficacité économique et mission sociale.

Laville (2007, 2014) élargit encore la perspective en inscrivant les coopératives dans le cadre de la « grande transformation » de Polanyi. Face à la tendance du marché capitaliste à traiter le travail, la terre et la monnaie comme de simples marchandises — réductibles à leurs seules valeurs d'échange — l'ESS représente un mouvement de résistance et d'encastrement de l'économie dans les relations sociales. Cette lecture est particulièrement pertinente pour analyser les coopératives africaines, qui naissent précisément dans les espaces abandonnés par les marchés et les États : les zones rurales enclavées, les ménages trop pauvres pour les banques, les femmes exclues des circuits formels de financement.

2.3. Ce que la littérature empirique nous apprend — et ce qu'elle tait

La littérature empirique sur les coopératives africaines est abondante mais hétérogène dans ses conclusions. Les travaux positifs documentent des effets réels : Bernard et al. (2010) montrent que l'appartenance à une coopérative agricole est associée à des revenus plus élevés et à un meilleur accès aux marchés au Sénégal et au Burkina Faso. Fischer et Qaim (2012) obtiennent des résultats analogues pour les coopératives horticoles au Kenya. Francesconi et Heerink (2011) documentent leur rôle dans la diffusion des pratiques agricoles améliorées en Éthiopie. Birchall et Ketilson (2009) montrent que les coopératives ont maintenu l'emploi de leurs membres pendant les crises économiques mieux que les entreprises capitalistes — une propriété de résilience structurelle précieuse dans des économies vulnérables aux chocs exogènes.

Mais la littérature documente aussi des échecs retentissants. La cooptation des coopératives par les élites politiques locales, leur dépendance à l'aide extérieure, leur incapacité à générer des économies d'échelle face à la concurrence agro-industrielle, les détournements de fonds que favorise l'opacité financière : autant de pathologies bien documentées qui nuancent le tableau.

Fonteneau et al. (2011) maintiennent néanmoins que les organisations d'ESS africaines jouent un rôle de filet de sécurité informel irremplaçable — même imparfait — là où les systèmes de protection sociale formels sont inexistants ou défaillants.

2.4. Les spécificités africaines : tontines, GIE, mutuelles et GPF

L'analyse du secteur coopératif sénégalais exige de tenir compte de formes d'organisation économique collective qui n'entrent pas toujours dans les catégories juridiques formelles mais jouent un rôle économique et social considérable. Les tontines — associations rotatives d'épargne et de crédit — constituent la forme d'intermédiation financière informelle la plus répandue en Afrique subsaharienne. Au Sénégal, la BCEAO en recense plusieurs centaines de milliers, mobilisant plusieurs dizaines de milliards de FCFA par an. Ces chiffres sous-estiment probablement la réalité, la nature informelle de ces organisations les rendant par définition peu visibles aux statistiques officielles.

Les Groupements de Promotion Féminine (GPF) constituent une spécificité sénégalaise d'une importance particulière. Ces organisations féminines de base — plus de 15 000 recensées par le Ministère de la Femme — regroupent des femmes autour d'activités économiques communes (transformation alimentaire, maraîchage, petit commerce) mais aussi culturelles et sociales. Ils constituent le vecteur principal de l'autonomisation économique des femmes rurales et périurbaines sénégalaises, dans un pays où les inégalités de genre dans l'accès aux actifs productifs restent significatives. Les Groupements d'Intérêt Économique (GIE), statut juridique créé par l'OHADA, forment une catégorie intermédiaire très utilisée au Sénégal pour formaliser des activités économiques collectives qui ne s'inscrivent ni dans le modèle associatif pur ni dans celui de la société commerciale.

3. Les coopératives au Sénégal : panorama et cartographie

3.1. Une histoire en trois actes : colonisation, étatisation, renouveau

L'histoire des coopératives sénégalaises est une longue conversation — souvent conflictuelle — entre des organisations communautaires cherchant à s'autodéterminer et des acteurs extérieurs — l'administration coloniale, l'État post-indépendant, les bailleurs de fonds internationaux — qui ont voulu les mettre au service de leurs propres agendas.

Le premier acte est colonial. Les premières structures coopératives modernes apparaissent dans le secteur arachidier, sous l'impulsion de l'administration française qui voit dans les coopératives agricoles un instrument de collecte et de commercialisation de la production. Les Sociétés de Prévoyance, puis les Sociétés Mutuelles de Développement Rural (SMDR), sont davantage des relais de la politique coloniale que des organisations véritablement autonomes. Elles laissent néanmoins un héritage important : une familiarisation des populations rurales avec les formes d'organisation collective, et des réseaux qui faciliteront le développement ultérieur du mouvement.

Le deuxième acte est celui de l'étatisation. Après l'indépendance (1960), les coopératives connaissent une expansion spectaculaire sous l'impulsion de l'État, qui les intègre dans sa stratégie de développement rural. La création de l'Office National de Coopération et d'Assistance au Développement (ONCAD) en 1966 marque l'apogée de ce modèle — et son aporie : les coopératives agricoles deviennent des relais de la politique économique de l'État, perdant l'autonomie qui fait l'essence du modèle coopératif. La dissolution de l'ONCAD en 1980, sous l'effet de la crise économique et des politiques d'ajustement structurel, libère paradoxalement les énergies : sans le tuteur étatique, de nouvelles formes d'organisation collective émergent spontanément — GPF féminins, mutuelles de santé — plus ancrées dans les initiatives communautaires et moins dépendantes de la bienveillance de l'État.

Le troisième acte, depuis les années 1990, est celui du renouveau. Il est marqué par trois tendances convergentes : la diversification sectorielle (les coopératives investissent la finance, la pêche, l'artisanat, les services) ; la féminisation (les femmes deviennent majoritaires dans les organisations coopératives) ; et la formalisation progressive sous l'impulsion de l'Acte Uniforme de l'OHADA relatif aux sociétés coopératives, adopté en 2010.

3.2. Le cadre juridique : richesse des textes, complexité de l'application

Le cadre juridique des coopératives sénégalaises repose sur plusieurs textes complémentaires — et parfois concurrents. L'Acte Uniforme de l'OHADA relatif aux sociétés coopératives (AUSCOOP, 2010) constitue le texte supranational de référence pour les coopératives formelles, définissant les principes fondamentaux, les formes d'organisation et les obligations comptables et

de gouvernance. La loi sénégalaise n° 83-07 du 28 janvier 1983 portant statut général des coopératives encadre les coopératives nationales. La coexistence de ces deux textes crée des incertitudes et des conflits de normes que les petites structures rurales sont incapables de résoudre sans conseil juridique spécialisé — un problème que l'adoption d'une loi-cadre ESS unifiée permettrait de résoudre.

Sur le plan institutionnel, la multiplication des acteurs publics compétents — DCA (agrément et suivi des coopératives), DRS-SFD (supervision des coopératives d'épargne-crédit), ADEPME (appui aux coopératives productives), MFPBTS (suivi des GPF) — témoigne de l'importance accordée au secteur tout en générant des problèmes de coordination et des doublons qui nuisent à la cohérence de l'action publique et surchargent inutilement les organisations coopératives en obligations déclaratives.

3.3. Cartographie sectorielle : 2,3 millions de membres, 60 % de femmes

Tableau 1 : Cartographie sectorielle des coopératives et organisations assimilées au Sénégal (estimations 2023)

Secteur	Nb estimé	Membres estimés	Part femmes (%)	Particularités
Agriculture et élevage	~9 000	700 000	45 %	Coopératives arachidières, horticoles, rizicoles, éleveurs
Finance et microfinance (SFD)	400+	600 000	55 %	CMS, PAMECAS, ACEP, mutuelles d'épargne-crédit
Pêche artisanale	~800	150 000	30 %	GIE mareyeurs, transformation du poisson
Artisanat et transformation	~2 000	120 000	65 %	Tissage, poterie, maroquinerie, couture
Commerce et distribution	~1 500	100 000	60 %	GIE commerçants, marchés collectifs
Santé (mutuelles)	~500	200 000	55 %	Mutuelles de santé communautaires
GPF (groupements féminins)	~15 000	350 000	100 %	AGR, tontines, transformation alimentaire
Habitat et logement	~200	30 000	35 %	Coopératives d'habitat social
Transport	~300	45 000	10 %	GIE transporteurs, chauffeurs
TOTAL estimé	~29 700	~2 295 000	~60 %	Majorité en zones rurales et périurbaines

Sources : DCA/MEES (2023) ; BCEAO (2023) ; MFPBTS (2022) ; estimations de l'auteur.

Cette cartographie révèle plusieurs réalités saillantes. La prédominance du secteur agricole — environ 30 % des organisations — reflète l'ancrage rural du mouvement coopératif sénégalais. La très forte représentation féminine — 60 % de l'ensemble des membres — en fait l'un des secteurs économiques les plus féminisés du pays. Et le secteur de la microfinance coopérative, bien que numériquement minoritaire, se distingue par son importance économique considérable : les SFD coopératifs gèrent des encours de crédit dépassant 400 milliards de FCFA, ce qui en fait des acteurs financiers d'une importance systémique pour les ménages à faibles revenus.

3.4. Le poids économique du secteur en chiffres

Tableau 2 : Principaux indicateurs du secteur coopératif sénégalais (2022-2024)

Indicateur	Valeur estimée	Source
Organisations coopératives agréées	> 20 000	DCA/MEES 2023
Membres total (coopératives + GPF + GIE)	~2,3 millions	Estimation auteur / MEES 2023
Part des femmes dans les membres	~60 %	BIT 2022 / MFPBTS 2022
Contribution estimée au PIB (ESS)	8-10 %	Estimation auteur / OCDE 2020
Encours de crédit SFD coopératifs (Mds FCFA)	> 400	BCEAO 2023
Membres des SFD coopératifs	~600 000	BCEAO 2023
GPF féminins recensés	~15 000	MFPBTS 2022
Mutuelles de santé actives	~500	DCS/MS 2023
Budget MEES dédié aux coopératives (Mds FCFA)	~8	Loi de finances 2024

Sources : DCA, MEES, BCEAO, MFPBTS, estimations de l'auteur.

4. L'impact des coopératives sur le développement inclusif

4.1. L'inclusion financière : faire ce que les banques ne font pas

Commençons par une question simple : qu'est-ce qu'un agriculteur de Kolda, un vendeur ambulant de Pikine ou une transformatrice de poisson de Saint-Louis peut obtenir d'une banque commerciale ? La réponse, dans la grande majorité des cas, est : rien. Pas de compte courant, pas de crédit, pas d'épargne sécurisée — parce que ces personnes n'ont pas les garanties, les revenus formels, l'historique de crédit ou le niveau d'instruction que les procédures bancaires standard exigent. C'est précisément dans cet espace — entre l'exclusion bancaire et le recours aux usuriers — que les SFD coopératifs et les tontines ont construit leur utilité irremplaçable.

Les systèmes financiers décentralisés coopératifs — le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS), le PAMECAS, l'ACEP, les Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit (CAPEC) — jouent un rôle d'intermédiation financière de proximité que les banques commerciales sont structurellement incapables d'assurer pour les ménages à faibles revenus. Avec plus de 600 000 membres directs, des réseaux couvrant l'ensemble des régions et des produits adaptés à l'économie informelle — microcrédits, épargne flexible, transferts d'argent — ils constituent le principal vecteur d'accès au financement formel pour les micro-entrepreneurs, les agriculteurs et les ménages ruraux sénégalais. Leurs encours de crédit dépassent 400 milliards de FCFA (BCEAO, 2023), soit un ordre de grandeur comparable aux portefeuilles de crédit de plusieurs banques commerciales sénégalaises.

Les tontines complètent ce dispositif pour les populations encore hors d'atteinte des SFD formels. Difficiles à quantifier par définition, elles mobilisent néanmoins des montants estimés à plusieurs dizaines de milliards de FCFA par an et jouent un rôle fondamental dans le financement des investissements productifs, des cérémonies sociales et des dépenses d'éducation et de santé. Leur force tient à leur adaptation parfaite aux réalités de l'économie informelle : elles ne demandent ni garantie ni état financier, elles fonctionnent sur la confiance et la réciprocité, et elles sanctionnent les mauvais payeurs par l'exclusion sociale plutôt que par des procédures juridiques coûteuses.

4.2. La sécurité alimentaire : les coopératives agricoles au cœur des filières

Dans un pays où l'agriculture emploie environ 50 % de la population active et contribue à près de 15 % du PIB, les organisations coopératives agricoles jouent un rôle structurant qui dépasse leur seule fonction économique immédiate. En regroupant des petits agriculteurs dispersés, elles leur permettent d'accéder collectivement aux intrants à des prix réduits, de négocier

de meilleures conditions de commercialisation, de partager des équipements qui seraient inabordables individuellement, et de bénéficier de formations techniques que nul ne peut se payer seul.

L'impact sur la sécurité alimentaire est particulièrement visible dans deux zones. D'abord, dans les régions rizicoles du delta du fleuve Sénégal, où les coopératives de la Société d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta (SAED) organisent la gestion collective des périmètres irrigués et la commercialisation du riz — une filière stratégique pour la réduction de la dépendance alimentaire nationale. Ensuite, dans les zones maraîchères des Niayes, où des coopératives horticoles structurent la production et l'acheminement des légumes vers les marchés urbains dakarois, améliorant à la fois les revenus des producteurs et la disponibilité alimentaire urbaine.

4.3. L'autonomisation des femmes : ce que les GPF font que personne d'autre ne fait

Il y a quelque chose de profondément politique dans l'existence des Groupements de Promotion Féminine. Dans une société où l'accès des femmes aux actifs productifs — terre, crédit, équipements — reste contraint par des normes sociales et des pratiques institutionnelles inégalitaires, le GPF constitue un contournement collectif de ces obstacles individuels : ensemble, des femmes accèdent à ce que chacune d'entre elles ne pourrait pas obtenir seule.

Les activités économiques développées par les GPF couvrent un spectre très large : transformation agroalimentaire (soubala, huile de palme, farine de mil), maraîchage collectif, petit commerce, artisanat (tissage, teinture, savonnerie), restauration collective. Les revenus générés permettent aux membres de contribuer aux dépenses du ménage — notamment l'éducation et la santé des enfants — de constituer une épargne personnelle et d'acquérir progressivement une autonomie économique qui renforce leur position dans les décisions familiales et communautaires. Les études empiriques disponibles vont dans le même sens : les femmes membres de GPF présentent des revenus significativement plus élevés, une meilleure alimentation et un taux de scolarisation de leurs enfants supérieur à celui des non-membres (Fall, 2019 ; Diop & Mbaye, 2021).

L'impact des GPF va au-delà de l'économique : en créant des espaces de délibération collective, ils contribuent à transformer les rapports sociaux de genre. Une femme qui gère un compte collectif, qui négocie avec un fournisseur, qui prend la parole en assemblée n'est plus tout à fait la même dans sa famille et dans sa communauté.

4.4. Emploi, pauvreté et résilience : des effets difficiles à mesurer mais réels

La contribution des coopératives à la création d'emplois et à la réduction de la pauvreté est difficile à chiffrer précisément — la prédominance de l'informel et la nature hybride des activités coopératives, qui combinent travail rémunéré et bénévolat, emploi formel et auto-emploi, résistent aux outils statistiques standard. Les estimations disponibles suggèrent néanmoins que les organisations coopératives génèrent directement et indirectement plusieurs centaines de milliers d'emplois, contribuant significativement à l'absorption du chômage des jeunes et à la réduction de la pauvreté rurale.

L'impact sur la réduction de la pauvreté passe par trois canaux distincts. L'augmentation des revenus des membres — documentée pour les coopératives agricoles et les SFD — est le plus direct. La réduction des coûts d'accès aux biens et services essentiels — intrants agricoles à tarifs groupés, crédit à des taux inférieurs aux usuriers, produits de santé mutualisés — constitue un second canal important mais souvent invisible dans les statistiques. La mutualisation des risques, enfin — à travers les mutuelles de santé et les tontines — protège les ménages membres contre les chocs qui peuvent précipiter dans la pauvreté : une maladie grave, une mauvaise récolte, un deuil coûteux. Birchall et Ketilson (2009) ont montré que c'est précisément lors des crises que la valeur d'appartenance à une coopérative est la plus élevée.

4.5. Le capital social : l'actif invisible qui conditionne tous les autres

Au-delà de leurs impacts économiques mesurables, les coopératives solidaires contribuent au développement inclusif à travers quelque chose de plus difficile à quantifier et pourtant fondamental : la production de capital social. En réunissant des personnes autour d'objectifs communs, en instaurant des pratiques de gouvernance démocratique et en créant des espaces de délibération collective, elles renforcent la confiance interpersonnelle et institutionnelle qui est une condition nécessaire à la coopération économique durable. Putnam (2000) et Coleman (1988) ont documenté le rôle du capital social dans le développement

économique ; les coopératives africaines constituent précisément des espaces de production et de reproduction de ce capital invisible mais décisif.

Dans le contexte sénégalais, ce rôle prend une dimension supplémentaire. Les coopératives mixtes — regroupant des membres d'origines géographiques ou ethniques différentes — jouent un rôle de ciment social qui dépasse leur simple fonction économique. Les coopératives de pêche de Casamance, par exemple, regroupent souvent des pêcheurs de différentes ethnies — diolas, mandingues, peuls — qui apprennent à coopérer économiquement et à résoudre leurs différends par la négociation plutôt que par le conflit. Ce n'est pas rien dans une région marquée par des tensions communautaires récurrentes.

5. Les défis persistants : ce qui empêche le secteur de réaliser son potentiel

5.1. La gouvernance : entre démocratie de façade et capture par les élites

Le principe fondamental de la coopérative est la gouvernance démocratique : une personne, une voix, quels que soient l'apport en capital ou le statut social du membre. En pratique, de nombreuses coopératives sénégalaises exhibent une forme de démocratie dont le contenu réel est bien moins impressionnant que la forme. Les assemblées générales — qui devraient être le lieu de la délibération collective — sont souvent des formalités où les décisions sont entérinées a posteriori plutôt que construites collectivement. Le pouvoir réel se concentre entre les mains de quelques dirigeants — souvent des hommes d'un certain âge et d'un niveau d'éducation supérieur à la moyenne — dont la légitimité repose autant sur leur réseau social et politique que sur leur compétence managériale.

La faible transparence financière aggrave cette dérive. De nombreuses coopératives ne tiennent pas de comptabilité régulière ou ne la partagent pas avec leurs membres, ce qui ouvre la voie aux détournements et nuit à la confiance. La cooptation des coopératives par les élites politiques locales — bien documentée dans plusieurs pays africains et observable au Sénégal dans certaines coopératives agricoles et de pêche — en est la manifestation la plus grave : la coopérative devient un instrument clientéliste de distribution d'avantages à des réseaux de soutien politique, au détriment de sa mission économique et sociale. Cette dérive ne compromet pas seulement les organisations concernées ; elle corrode la confiance de la population dans le modèle coopératif tout entier.

5.2. Le financement : l'impossible équation de la capitalisation coopérative

L'accès au financement est la contrainte la plus universellement citée par les dirigeants de coopératives sénégalaises — et celle dont la résolution est la plus complexe, car elle tient à la nature même du modèle coopératif. Une société anonyme peut appeler de nouveaux investisseurs en leur offrant des droits de propriété proportionnels à leur mise : c'est le mécanisme standard de capitalisation des entreprises capitalistes. Une coopérative ne le peut pas sans trahir son principe fondateur — un membre, une voix — car cela reviendrait à accorder aux investisseurs extérieurs un pouvoir proportionnel à leurs apports, transformant la coopérative en société ordinaire.

Résultat : le seul capital propre de la coopérative est constitué des parts sociales de ses membres, dont le montant est généralement modeste — souvent quelques milliers de FCFA par personne — et structurellement insuffisant pour financer des investissements productifs significatifs. Les banques commerciales, de leur côté, considèrent les coopératives comme des emprunteurs à risque élevé — faibles garanties, comptabilité insuffisante, gouvernance peu transparente — et leur accordent rarement des crédits aux conditions proposées aux entreprises formelles. Les SFD coopératifs eux-mêmes ont des capacités de prêt aux coopératives limitées par leurs propres contraintes de ressources. Cette double contrainte de capitalisation et d'accès au crédit constitue un plafond de verre pour le développement des coopératives.

5.3. Le déficit de compétences managériales : gérer une coopérative n'est pas un talent inné

La grande majorité des dirigeants de coopératives sénégalaises — en particulier dans les zones rurales — n'ont pas de formation spécifique en gestion d'entreprise, en comptabilité ou en droit des sociétés. Cette lacune se traduit par une gestion approximative des ressources financières, une incapacité à produire des états financiers fiables, une mauvaise planification des activités et une faible capacité à identifier les opportunités de marché. Elle explique aussi pourquoi tant de coopératives peinent à

se conformer à leurs obligations légales — production des comptes, tenue des registres, convocation des assemblées générales dans les délais — qui conditionnent pourtant leur maintien dans la légalité et leur éligibilité aux appuis publics et aux financements externes.

Le problème n'est pas le manque de volonté des dirigeants ; c'est l'absence d'une offre de formation adaptée à leurs réalités. Les formations qui existent — proposées par la DCA, les Chambres de Métiers et certaines ONG — sont généralement trop courtes, trop théoriques, dispensées en français dans des régions où les langues locales dominent, et déconnectées des contraintes opérationnelles des petites coopératives rurales. Développer un système de formation continue adapté — contenu dans les langues locales, format modulaire, ancré dans des cas pratiques réels — est une priorité absolue pour renforcer le secteur.

5.4. Un cadre juridique qui décourage autant qu'il organise

Le droit coopératif sénégalais souffre d'une richesse de textes qui tourne à la complexité paralysante. La coexistence de la loi nationale de 1983 et de l'Acte Uniforme OHADA de 2010 crée des incertitudes et des conflits de normes que les petites structures rurales sont incapables de résoudre sans conseil juridique spécialisé — un luxe que peu peuvent se payer. Les procédures d'agrément restent longues et coûteuses pour des organisations aux ressources limitées. La fiscalité applicable aux coopératives est peu lisible et insuffisamment différenciée de celle des entreprises commerciales ordinaires, pénalisant des organisations dont la finalité est sociale plutôt que lucrative.

L'absence d'un statut juridique spécifique pour les formes hybrides d'organisation — à mi-chemin entre le GPF informel et la coopérative formellement agréée — constitue également un obstacle au processus de formalisation graduelle. De nombreuses organisations qui auraient intérêt à se formaliser restent dans l'informalité non par choix idéologique, mais faute d'une case juridique qui corresponde à leur réalité.

5.5. La dérive isomorphique : devenir ce qu'on voulait remplacer

Le risque peut-être le plus insidieux qui pèse sur l'avenir du mouvement coopératif sénégalais est celui que les sociologues des organisations appellent l'isomorphisme institutionnel : le processus par lequel une organisation, sous la pression concurrentielle ou réglementaire, finit par ressembler aux organisations dominantes de son environnement — au risque de perdre ce qui la distinguait et justifiait son existence.

Dans le secteur de la microfinance, ce risque est particulièrement tangible. Certains SFD coopératifs, soumis à la pression de la performance financière par leurs autorités de supervision et leurs bailleurs, adoptent progressivement des logiques de sélection des clients, de tarification et de recouvrement qui les rapprochent des banques commerciales et les éloignent de leur mission d'inclusion des plus vulnérables. La rentabilité financière prime sur la mission sociale ; la professionnalisation du management remplace la gouvernance démocratique ; les membres les plus risqués — donc souvent les plus pauvres — sont progressivement écartés. Quand ce processus arrive à son terme, la coopérative a peut-être amélioré ses indicateurs financiers, mais elle a cessé d'être une coopérative dans tout ce qui compte.

6. Recommandations stratégiques

6.1. Pour les pouvoirs publics : construire l'architecture institutionnelle manquante

Cinq chantiers prioritaires s'imposent aux pouvoirs publics sénégalais. Le premier — et le plus urgent — est l'élaboration d'une loi-cadre unifiée sur l'économie sociale et solidaire qui harmonise les textes existants et crée un statut spécifique adapté à la double finalité — économique et sociale — des organisations d'ESS. Cette loi devrait également introduire des incitations fiscales différenciées pour les organisations d'ESS — exonérations partielles sur les excédents réinvestis dans la mission sociale — pour récompenser leur contribution au développement inclusif plutôt que de les taxer comme de simples entreprises commerciales.

Le deuxième chantier est le renforcement significatif des ressources humaines et financières de la DCA et du MEES. Accompagner 20 000 coopératives avec les moyens actuels du Ministère de l'Économie Sociale et Solidaire, c'est vouloir remplir un réservoir avec une pipette. Le troisième est le développement d'un programme national de formation aux métiers de la coopération, accessible dans toutes les régions et dispensé dans les langues locales. Le quatrième est la création d'un Fonds National

de Développement Coopératif — alimenté par des contributions publiques et des financements internationaux — pour soutenir la capitalisation des coopératives et les investissements collectifs inaccessibles aux organisations isolées. Le cinquième, enfin, est l'intégration explicite du secteur coopératif dans les stratégies nationales d'emploi des jeunes et d'autonomisation des femmes, en lui reconnaissant formellement son rôle structurant dans ces domaines.

6.2. Pour les coopératives elles-mêmes : se réformer avant d'être réformées

Les recommandations s'adressant aux coopératives elles-mêmes sont peut-être les plus difficiles à mettre en œuvre — précisément parce qu'elles exigent une transformation des pratiques de ceux qui bénéficient du statu quo. La priorité est la réforme de la gouvernance : développer des assemblées générales véritablement participatives, instaurer des mécanismes de transparence financière, former les administrateurs à leurs rôles et responsabilités, et introduire des procédures formelles de contrôle interne. La mise en réseau des coopératives par secteur et par région permettrait de mutualiser des services d'appui — comptabilité, conseil juridique, formation — qui sont inaccessibles à chaque organisation isolément, et de renforcer leur pouvoir de négociation collectif.

Le développement de partenariats stratégiques avec les entreprises du secteur marchand — contrats de sous-traitance, accords de distribution, partenariats technologiques — permettrait aux coopératives d'accéder à des marchés et à des compétences qui leur sont actuellement fermés, sans pour autant sacrifier leur identité coopérative. La condition est que ces partenariats soient négociés depuis une position de force — ce qui suppose une gouvernance solide et une comptabilité fiable — et non depuis la position de faiblesse qui caractérise trop souvent les coopératives africaines face à des partenaires commerciaux mieux organisés.

6.3. Pour les partenaires au développement : moins d'argent, plus de capacités

Les partenaires au développement ont un rôle crucial à jouer dans le renforcement du secteur coopératif sénégalais — mais ce rôle doit être repensé. Les appuis financiers à court terme — subventions de fonctionnement, dotations en équipements — créent des dépendances plutôt que des capacités durables. Les approches les plus efficaces sont celles qui investissent dans le capital humain : formation à la gouvernance, au management et à la comptabilité ; soutien à la mise en réseau et à la représentation des coopératives dans les espaces de dialogue politique ; appui à la construction de systèmes d'information de gestion que les coopératives peuvent utiliser de façon autonome après la fin des projets.

Quand des financements matériels sont engagés, ils devraient prioritairement cibler les investissements collectifs à fort impact et à forte durabilité — infrastructures de stockage et de transformation, équipements mutualisés — plutôt que les dépenses de fonctionnement dont l'arrêt coïncide systématiquement avec la fin du financement. Et les partenaires doivent accepter des délais plus longs : renforcer des institutions prend du temps, et les résultats d'un bon programme de renforcement des capacités coopératives ne se lisent pas dans un rapport d'activités annuel.

Conclusion

Revenons à notre village de Fatick. La tontine qui se réunit chaque semaine, les femmes qui délibèrent et décident, l'argent qui circule hors des banques et hors des statistiques officielles : tout cela n'est pas le signe d'un secteur arriéré qui attend d'être formalisé et modernisé. C'est le signe d'une intelligence économique collective qui a su créer ses propres institutions là où le marché et l'État ont failli. Le mérite de cet article est d'avoir tenté de prendre cette intelligence au sérieux — de la documenter, de l'analyser et d'en mesurer la portée.

Trois conclusions structurent les apports de cette recherche. D'abord, les coopératives solidaires constituent bien une composante économique et sociale d'une importance considérable dans le paysage sénégalais : avec plus de 20 000 organisations, 2,3 millions de membres dont 60 % de femmes, et une contribution estimée à 8-10 % du PIB, elles représentent l'un des secteurs économiques les plus inclusifs du pays. Leur diversité sectorielle reflète une capacité d'adaptation remarquable à des besoins économiques et sociaux très différents d'un contexte à l'autre.

Ensuite, leur contribution au développement inclusif est réelle et documentable à travers cinq canaux principaux : l'inclusion financière des ménages exclus des banques, la sécurité alimentaire portée par les coopératives agricoles, l'autonomisation économique des femmes à travers les GPF, la création d'emplois et la protection contre les risques, et la production de capital social

communautaire. Ces contributions, même si elles sont difficiles à quantifier précisément en raison de l'informalité, ne sont pas symboliques : elles changent concrètement la vie de millions de personnes.

Enfin, **le plein potentiel de ces organisations reste significativement freiné par des défis structurels qui requièrent une action concertée** : gouvernance défailante, contrainte de capitalisation, déficit de compétences, cadre juridique inadapté et risque de dérive isomorphique. Ces obstacles ne sont pas des fatalités — ils sont le produit de choix institutionnels et politiques qui peuvent être corrigés. Le Sénégal dispose de tous les ingrédients pour faire de son secteur coopératif l'un des leviers les plus puissants de sa stratégie de développement inclusif. Ce qui manque, c'est la volonté politique de lui donner les moyens d'y parvenir.

Des recherches futures pourraient approfondir plusieurs dimensions : une évaluation économétrique rigoureuse de l'impact des coopératives sur les revenus et la pauvreté des membres, une analyse comparative des modèles de gouvernance coopérative les plus efficaces dans le contexte africain, et une étude de l'impact des politiques publiques récentes — Plan Sénégal Émergent, programme DER/FJ — sur le développement du secteur coopératif sénégalais.

Références

- [1]. Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie. (2023). Situation économique et sociale du Sénégal 2022. ANSD.
- [2]. Alliance Coopérative Internationale. (2015). Guidance notes to the co-operative principles. ICA.
- [3]. Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest. (2023). Rapport annuel sur les systèmes financiers décentralisés dans l'UEMOA. BCEAO.
- [4]. Bernard, T., Collion, M. H., de Janvry, A., Rondot, P., & Sadoulet, E. (2010). Do village organizations make a difference in African rural development? A study for Senegal and Burkina Faso. *World Development*, 38(4), 571-585. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.11.011>
- [5]. Birchall, J., & Ketilson, L. H. (2009). Resilience of the cooperative business model in times of crisis. *International Labour Organization*.
- [6]. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(S1), S95-S120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- [7]. Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469-2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- [8]. Diop, M., & Mbaye, S. (2021). Groupements de promotion féminine et autonomisation économique des femmes au Sénégal. *Revue sénégalaise d'économie et de gestion*, 14(1), 23-45.
- [9]. Direction de la Coopération et des Associations. (2023). Rapport annuel sur les coopératives et associations au Sénégal. MEES.
- [10]. Fall, A. (2019). Impact des organisations féminines sur les revenus des femmes rurales au Sénégal. *Revue africaine de développement*, 31(2), 145-162.
- [11]. Fischer, E., & Qaim, M. (2012). Linking smallholders to markets: Determinants and impacts of farmer collective action in Kenya. *World Development*, 40(6), 1255-1268. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.11.018>
- [12]. Fonteneau, B., Nyssens, M., Defourny, J., & Lemaître, A. (2011). Social enterprise in Africa. In A. Noya (Ed.), *The changing boundaries of social enterprises* (pp. 319-356). OECD Publishing.
- [13]. Francesconi, G. N., & Heerink, N. (2011). Ethiopian agricultural cooperatives in an era of global commodity exchange: Does organisational form matter? *Journal of African Economies*, 20(1), 153-177. <https://doi.org/10.1093/jae/ejq036>
- [14]. Laville, J.-L. (2007). *L'économie solidaire : Une perspective internationale*. Hachette Littératures.

-
- [15]. Laville, J.-L. (2014). Solidarity economy. In A. Cattani, J. L. Coraggio, & J. L. Laville (Eds.), *Dictionnaire de l'autre économie* (pp. 485-493). Desclée de Brouwer.
- [16]. Loi n° 83-07 du 28 janvier 1983 portant statut général des coopératives. République du Sénégal.
- [17]. Ministère de la Femme, de la Famille, de la Protection des Bâtisseuses et des Travailleurs Sociaux. (2022). *Rapport sur les groupements de promotion féminine au Sénégal*. MFPBTS.
- [18]. Ministère de l'Économie Sociale et Solidaire. (2023). *Bilan du secteur de l'économie sociale et solidaire au Sénégal*. MEES.
- [19]. OCDE. (2020). *L'économie sociale et solidaire et la COVID-19*. OCDE.
- [20]. OHADA. (2010). *Acte Uniforme relatif au droit des sociétés coopératives (AUSCOOP)*. Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires.
- [21]. Organisation Internationale du Travail. (2022). *Rapport mondial sur les coopératives et les femmes*. OIT/BIT.
- [22]. Polanyi, K. (1944). *The great transformation: The political and economic origins of our time*. Farrar & Rinehart.
- [23]. Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
<https://doi.org/10.1145/358916.361990>
- [24]. Vienney, C. (1994). *L'économie sociale*. La Découverte.