La structuration des acteurs : vers la professionnalisation des commerçants transfrontaliers en Afrique de l'Ouest

Messages clés

- **Les limites du commerce transfrontalier :** En Afrique de l'Ouest, les acteurs du commerce transfrontalier, majoritairement organisés en associations ou syndicats, manquent de reconnaissance juridique, ce qui les expose à des tracasseries et fragilise leurs activités sur les différents corridors commerciaux.
- **La structuration en sociétés coopératives, un levier stratégique :** L'AOCTAH accompagne les acteurs du commerce transfrontalier à se formaliser en sociétés coopératives pour sécuriser leurs activités, faciliter l'accès au financement et renforcer leur reconnaissance institutionnelle.
- **Une démarche progressive et encadrée :** Au Togo, le processus de structuration des acteurs du commerce transfrontalier mobilise l'équipe de l'AOCTAH, les acteurs eux-mêmes et la DEFA (Ministère de l'Agriculture), garantissant un accompagnement technique et juridique complet jusqu'à l'immatriculation des sociétés coopératives.
- **Des résultats concrets et une professionnalisation des acteurs :** Depuis 2023, 28 sociétés coopératives ont été immatriculées au Togo, avec la création d'une union dénommée UCGMAL, regroupant commerçants transfrontaliers et acteurs de filières agro-sylvo-pastorales et halieutiques, renforçant leur légitimité et préparant l'extension à d'autres pays.
- **Renforcement des capacités et accès au financement :** La formalisation juridique permet aux coopératives d'accéder à des crédits auprès des institutions financières (Orabank, CECA, FUCEC) et de bénéficier de formations, et divers appuis y compris des dotations en matériels de la part de l'ACOTAH et de ses partenaires en l'occurrence AGRA et GIZ.
- **Gouvernance, coordination et pérennisation de l'initiative de structuration :** La transition vers des pratiques conformes aux normes OHADA nécessite un suivi renforcé et des formations post-immatriculation des sociétés coopértaives. La coordination institutionnelle et la mobilisation de ressources financières sont essentielles pour étendre et pérenniser la structuration au-delà du Togo.

1. Contexte et enjeux de la structuration des acteurs

La mise en œuvre des initiatives portées par l'Association Ouest-Africaine du Commerce Transfrontalier des produits Alimentaires, Agro-sylvo-pastoraux et Halieutiques (AOCTAH), en particulier l'Opération Fluidité Routière (OFR), a mis en lumière des limites structurelles liées au statut juridique des acteurs du commerce transfrontalier. Sur les corridors, certains services de contrôle invoquent le caractère insuffisamment formalisé de ces acteurs pour justifier des tracasseries et

entraves à la circulation. Majoritairement organisés en associations, syndicats ou fédérations, les acteurs du commerce transfrontalier sont souvent perçus comme ne disposant pas d'une base juridique adaptée à l'exercice d'activités commerciales, ce qui fragilise leur position face aux administrations et les expose à des pratiques d'intimidation de la part de certains corps de contrôles.

Parallèlement, les actions d'accompagnement menées par l'AOCTAH au profit de ces membres et des acteurs du commerce transfrontalier plus largement, ont fait émerger un enjeu central lié à l'accès au financement. Les institutions de microfinance et les banques privilégient en effet des structures juridiquement reconnues et économiquement organisées, et se montrent réticentes à octroyer des crédits à des organisations de nature associative ou syndicale. Dans ce contexte, le statut de société coopérative apparaît comme une condition déterminante pour accéder au financement et soutenir le développement des activités commerciales.

Face à ces constats, l'AOCTAH a identifié la structuration des acteurs en sociétés coopératives comme une réponse stratégique. Encadrées par des textes harmonisés au niveau régional, notamment dans le cadre de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), les sociétés coopératives bénéficient d'une reconnaissance juridique transnationale, facilitant leur reconnaissance sur les corridors commerciaux et sécurisant leurs opérations dans l'ensemble de la sous-région. Au-delà de l'enjeu financier, ce statut renforce également la capacité des acteurs à dialoguer avec les institutions publiques, en particulier les ministères et leurs services déconcentrées, et à porter des actions de plaidoyer plus structurées.

Ainsi, la structuration des acteurs en sociétés coopératives répond à un double objectif : sécuriser juridiquement les activités de commerce transfrontalier et créer les conditions d'un accès durable au financement et aux instances décisionnelles. C'est dans ce contexte que l'AOCTAH, avec l'appui de divers acteurs, a engagé depuis 2023 une démarche pilote de structuration des acteurs, conçue comme un levier clé de professionnalisation et de consolidation des acquis de ses initiatives.

2. La structuration des acteurs du commerce transfrontalier en pratique

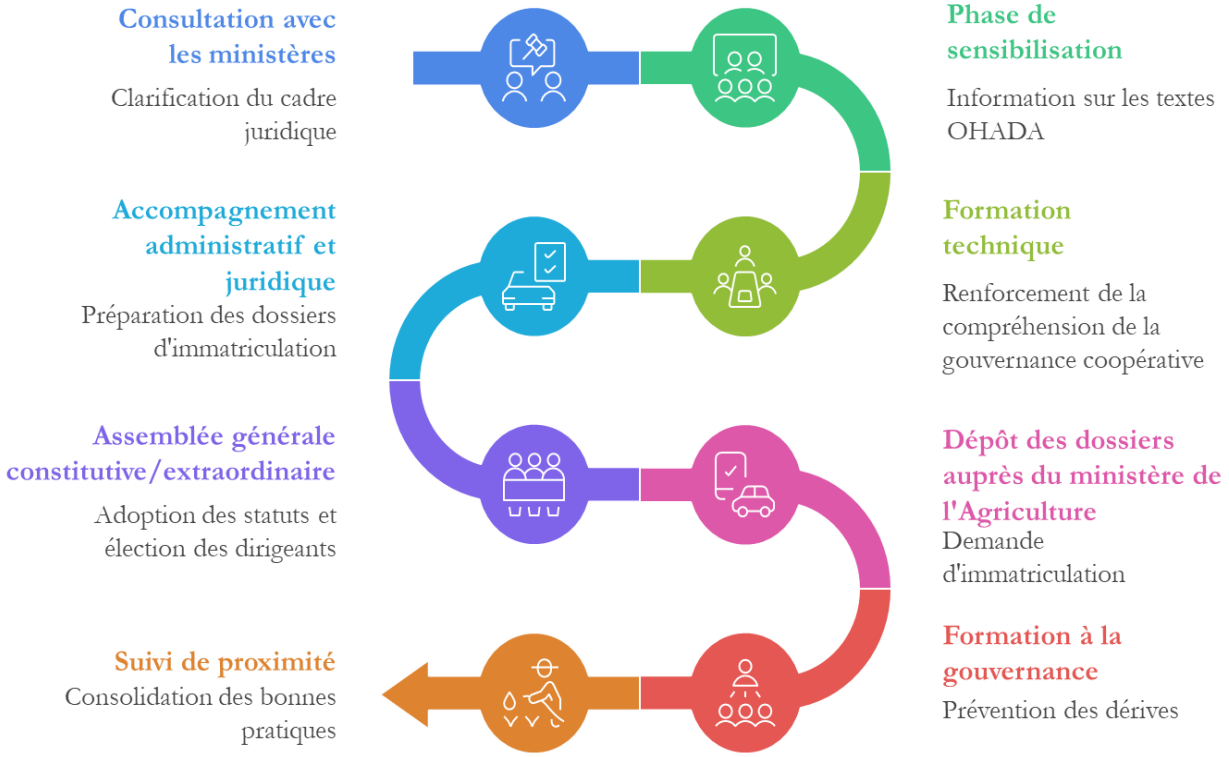
2.1. Démarche de structuration développée par l'AOCTAH

La démarche engagée par l'AOCTAH pour accompagner leur structuration des acteurs du commerce transfrontalier en sociétés coopératives se veut progressive et structurée. Elle s'appuie sur une analyse préalable du cadre institutionnel et réglementaire, ainsi que sur un accompagnement technique de proximité.

Face aux difficultés rencontrées par les acteurs du commerce transfrontalier, notamment en matière de reconnaissance juridique et d'accès au financement, l'AOCTAH, dans un premier temps, a conduit des échanges avec les ministères en charge de l'agriculture, du commerce et de l'administration territoriale, afin de clarifier le cadre juridique le plus adapté à l'exercice des activités de commerce transfrontalier. Ces consultations ont permis d'identifier le statut de société coopérative comme la forme juridique la plus pertinente. Régies par les textes harmonisés de l'OHADA, les sociétés coopératives bénéficient en effet d'une reconnaissance juridique régionale, garantissant la validité des attestations d'immatriculation dans l'ensemble des pays de la sous-région. Parallèlement, les démarches

entreprises auprès des institutions financières ont confirmé que les organisations à caractère associatif ou syndical ne répondaient pas aux critères requis pour l'accès au crédit. Les banques et institutions de microfinance privilégient des entités juridiquement constituées, disposant d'une gouvernance formalisée et d'une capacité de gestion financière démontrée. Ces constats ont conforté l'AOCTAH dans son choix d'orienter les acteurs vers le statut coopératif.

Sur cette base, l'AOCTAH a développée et déployée sa démarche de structuration des acteurs en sociétés coopératives en commençant par le Togo, pays siège de l'AOCTAH, dans un souci d'optimisation des ressources humaines et financières. L'accompagnement repose sur plusieurs étapes clés comme présenté dans la figure ci-dessous.



La première étape consiste en une phase de sensibilisation collective. Les acteurs sont regroupés au siège pour participer à des sessions de sensibilisation. Lors de ces sessions, les acteurs sont informés sur les textes OHADA régissant les sociétés coopératives, ainsi que sur les avantages liés à ce statut, notamment en termes de sécurisation des activités, d'accès au financement, de crédibilité institutionnelle et de capacité de plaidoyer.

La deuxième étape porte sur la formation technique. Elle vise à renforcer la compréhension du fonctionnement d'une société coopérative : rôles et responsabilités des organes dirigeants, organisation interne, principes de gouvernance, et règles de prise de décision. Cette phase inclut également des modules d'éducation financière, axés sur la gestion des ressources propres de la coopérative (cotisations, contributions des membres, tenue de la trésorerie, transparence financière).

La troisième étape concerne l'accompagnement administratif et juridique. L'AOCTAH appuie les acteurs dans la constitution des dossiers de demandes d'immatriculation, conformément aux exigences des textes OHADA. Les techniciens de l'AOCTAH appuient les acteurs dans le remplissage des canevas officiels de statuts, de règlements intérieurs et de procès-verbaux, puis soumettent ces documents à la validation des membres. Selon la situation initiale des groupements, il est organisé soit une assemblée générale constitutive (pour les groupes non encore formalisés), soit une assemblée générale extraordinaire (pour les associations ou syndicats existants souhaitant muter en société coopérative). Ces assemblées permettent d'adopter formellement les statuts et règlements intérieurs, d'élire les organes dirigeants et de mandater les responsables pour la conduite des activités de la coopérative.

Une fois ces étapes franchies, l'AOCTAH accompagne les acteurs dans la finalisation des dossiers en vue du dépôt auprès du ministère de l'Agriculture, structure compétente pour l'immatriculation des sociétés coopératives. Il faut noter qu'une attestation d'accompagnement requise dans le dossier de demande d'immatriculation est délivrée par l'AOCTAH. Ce document est important parce qu'il permet d'attester du suivi technique assuré par l'AOCTAH ; ce qui facilite le traitement des dossiers par l'administration. L'AOCTAH fait ensuite le suivi du traitement du dossier auprès du ministère tout en menant un plaidoyer actif afin d'accélérer la délivrance des attestations d'immatriculation.

Après l'obtention de l'immatriculation, l'accompagnement se poursuit à travers des formations spécifiques sur la gouvernance coopérative. Ces sessions visent à prévenir les dérives courantes observées dans les organisations informelles, en renforçant le respect strict des rôles et responsabilités définis par les normes OHADA. Un suivi de proximité est ensuite assuré sur le terrain pour consolider les bonnes pratiques et accompagner les coopératives dans la durée.

2.2. Dispositif de structuration et les acteurs impliqués

Le dispositif pour la structuration des acteurs du commerce transfrontalier implique une diversité d'acteurs qui interviennent de façon complémentaire et coordonnée.

Le processus de structuration des acteurs initié en 2023 a mobilisé, dans un premier temps, l'ensemble de l'équipe technique du Secrétariat permanent de l'AOCTAH. Entre 2023 et 2024, cette démarche était portée collectivement par tous les membres de l'équipe, impliqués à différentes étapes du dispositif. À partir de 2025, à la suite du remaniement organisationnel ayant conduit à la création du Département des opérations techniques sous tutelle du Secrétariat permanent de l'AOCTAH, la responsabilité de l'activité de structuration des acteurs a été formellement rattachée à ce département. Ce dernier regroupe désormais une équipe dédiée composée du responsable du département, d'un assistant technique et d'un assistant au département, tous engagés directement dans le processus de structuration. Le Secrétaire permanent de l'AOCTAH assure la coordination globale des activités, tandis que le responsable du département des opérations techniques pilote opérationnellement la structuration, avec l'appui de ses collaborateurs et, le cas échéant, des autres membres de l'équipe de l'AOCTAH lors des séances d'accompagnement des acteurs.

Outre l'équipe de l'AOCTAH et les acteurs du commerce transfrontalier eux-mêmes, le dispositif repose sur une collaboration étroite avec la Direction de l'Entrepreneuriat et du Financement Agricole (DEFA), relevant du ministère en charge de l'Agriculture. La DEFA joue un rôle central dans la structuration juridique des organisations. Elle intervient notamment dans l'examen technique des dossiers soumis, en vérifiant la conformité des pièces constitutives avec les dispositions de l'Acte uniforme de l'OHADA. Sur la base de cette évaluation, la DEFA émet un avis permettant l'octroi de l'attestation d'immatriculation des sociétés coopératives, faisant d'elle un acteur clé du dispositif.

3. Principaux résultats atteints

Depuis le démarrage de l'initiative en 2023, des résultats significatifs, tant en matière de structuration des acteurs que de renforcement de leurs capacités économiques, institutionnelles et organisationnelles, ont été enregistrés.

- **De la structuration des acteurs :** Depuis le lancement de l'initiative en 2023, la structuration des acteurs du commerce transfrontalier constitue un résultat central. À ce jour, au total 28 sociétés coopératives (SCOOPS) ont été immatriculées au Togo. En 2023, huit de ces coopératives, actives dans la commercialisation des produits maraîchers, se sont regroupées au sein d'une Union de sociétés coopératives, dénommée UCGMAL (Union des coopératives de commerçantes et commerçants grossistes des produits maraîchers de Lomé). En plus de Lomé, les actions de structuration ont été conduites dans d'autres localités, notamment à Kétao, impliquant des acteurs intervenant dans la production et la commercialisation de produits agricoles. La démarche, pour l'instant concentrée au Togo, est appelée à s'étendre progressivement à d'autres pays de la sous-région, notamment le Bénin, le Burkina Faso et le Ghana. La structuration cible prioritairement les commerçants transfrontaliers, qui représentent plus de 90 % des acteurs accompagnés. Les filières concernées couvrent principalement les produits agro-sylvo-pastoraux et halieutiques, avec un accent marqué sur les filières maraîchères (tomate, piment, oignon, choux, carottes, gboma, adémé), la filière halieutique, la filière manioc, ainsi que la filière bétail-viande. Toutes les coopératives structurées mènent des activités à dimension transfrontalière.

- **Suivi et accompagnement des sociétés coopératives :** Au-delà de la structuration juridique, un mécanisme de suivi-accompagnement est mis en place par AOCTAH. Celui-ci vise à apprécier l'évolution des activités des coopératives, identifier les difficultés persistantes et adapter les appuis. Les sociétés coopératives sont régulièrement associées aux formations organisées par l'AOCTAH, notamment sur le Schéma de Libéralisation des Echanges (SLE), les règles du commerce transfrontalier et l'utilisation d'outils numériques tels que l'application *Road Fluidity*, développée avec l'appui de AGRA. En fin d'année, les coopératives sont également encouragées à tenir leurs assemblées générales, afin de faire le bilan et définir des plans d'actions annuels.

- **Accès au crédit :** L'accès au financement constitue un résultat clé directement lié à la structuration juridique des acteurs. À ce stade, les membres de sept sociétés coopératives ont effectivement bénéficié d'un accès au crédit. Cette démarche étant fondée sur la demande des acteurs, l'accompagnement est enclenché à leur initiative. L'AOCTAH a facilité la mise en relation des coopératives avec plusieurs institutions financières, notamment Orabank, qui héberge aujourd'hui plus de 90 % des comptes des sociétés coopératives, ainsi que les institutions de microfinance CECA et FUCEC.

- **Autres avantages liés à la structuration :** La structuration en sociétés coopératives a permis un ancrage institutionnel renforcé des acteurs. Désormais reconnus juridiquement, ils sont régulièrement sollicités par les ministères (notamment celui de l'agriculture), intégrés dans des projets publics et bénéficient de l'appui de partenaires techniques et financiers. Plusieurs coopératives ont ainsi bénéficié d'appuis matériels et de renforcement de capacités, notamment à travers le projet EAT, mis en œuvre par la GIZ, incluant l'octroi de tricycles, des formations en entrepreneuriat et en financement agricole, ainsi que des mises en relation avec des institutions financières.

4. Contraintes et difficultés rencontrées, et solutions développées

La mise en œuvre de la démarche de structuration des acteurs a révélé plusieurs contraintes majeures, principalement liées aux pratiques organisationnelles antérieures, au cadre institutionnel et aux ressources disponibles.

La gouvernance des sociétés coopératives constitue l'un des défis les plus importants. De nombreux acteurs éprouvent des difficultés à rompre avec les modes de gestion hérités des associations ou syndicats, caractérisés par une concentration des responsabilités entre les mains d'un seul dirigeant. Cette réticence à appliquer la séparation des rôles prévue par les normes OHADA complique le fonctionnement des coopératives et nécessite un accompagnement renforcé. Pour y répondre, l'AOCTAH organise systématiquement des formations post-immatriculation sur la gouvernance et met en place un suivi rapproché sur le terrain, afin d'ancrer progressivement les bonnes pratiques et prévenir le retour aux anciennes habitudes.

Une autre difficulté réside dans la structuration non coordonnée des acteurs par certaines directions ministérielles, sans respect d'un processus harmonisé ni accompagnement adéquat. Cette situation

engendre des coopératives fragiles, qui sollicitent par la suite l'appui de l'AOCTAH pour corriger ou reprendre le processus. Face à cela, l'AOCTAH assure un rattrapage technique et plaide pour une meilleure coordination institutionnelle autour d'un mode opératoire commun.

Enfin, la faiblesse des ressources financières limite la mise à l'échelle et l'extension géographique du dispositif et de l'initiative en générale. En l'absence de financements dédiés, la structuration reste concentrée au Togo, notamment à Lomé et dans la région de la Kara. Pour maintenir la dynamique, l'AOCTAH a opté pour une approche fondée sur la co-contribution des acteurs bénéficiaires, considérant la structuration comme un service d'appui mutualisé, assuré grâce à l'engagement conjoint de l'organisation et des acteurs eux-mêmes.

5. Leçons apprises et recommandations

L'un des principaux enseignements tirés de l'initiative de structuration portée par l'AOCTAH est que le regroupement des acteurs constitue un levier déterminant de renforcement du pouvoir économique et institutionnel. Si les sociétés coopératives simplifiées permettent déjà à leurs membres de mieux défendre leurs intérêts, leur impact est considérablement accru lorsqu'elles s'inscrivent dans des dynamiques de regroupement à des niveaux supérieurs. La structuration progressive en unions, fédérations et cadres interprofessionnels favorise une meilleure représentation des acteurs au sein des chaînes de valeur et renforce leur capacité de plaidoyer auprès des autorités nationales et régionales. En effet, le regroupement des coopératives en union a renforcé leur capacité de plaidoyer. Un exemple marquant concerne la situation des commerçants du marché d'Abachouè d'Atikpodji, confrontés à une délocalisation liée à l'occupation du corridor Abidjan–Lagos. Grâce à leur organisation en union et à l'accompagnement de l'AOCTAH, ces acteurs ont pu engager un dialogue structuré avec les autorités, appuyé par des actions médiatiques et des démarches officielles. Ces actions ont abouti à une meilleure prise en compte de leurs préoccupations par les autorités, se traduisant par l'attribution d'un nouvel espace commercial adapté à leurs activités, au marché de Hanoukopé.

Une autre leçon majeure concerne l'importance d'un accompagnement technique continu. L'expérience montre que la simple immatriculation des sociétés coopératives est insuffisante si elle n'est pas complétée par des actions de formation, de suivi et de renforcement de la gouvernance. À cet égard, l'AOCTAH recommande d'être systématiquement associée aux initiatives de structuration conduites par les services étatiques, en particulier les ministères concernés, afin de garantir la qualité du processus et la consolidation des capacités des acteurs sur la durée.

Par ailleurs, la pérennisation et l'extension de cette démarche restent conditionnées à la mobilisation de ressources financières dédiées. La structuration des acteurs, la formation sur les normes coopératives, le suivi post-immatriculation et la sensibilisation régulière constituent des actions structurantes mais coûteuses. Un appui financier est donc nécessaire pour généraliser l'approche à l'ensemble des pays couverts par l'AOCTAH, au-delà du seul cas du Togo.

Enfin, l'articulation entre la structuration juridique des acteurs et les initiatives telles que l'Opération Fluidité Routière apparaît essentielle. Si l'OFR contribue à réduire les tracasseries et les entraves sur

les corridors, son efficacité est renforcée lorsque les acteurs du commerce transfrontalier disposent d'un statut formel reconnu, facilitant à la fois le respect des règles et le travail des services de contrôle.

CETTE NOTE A ETE PRODUITE DANS LE CADRE DU PROJET « RENFORCER LA PARTICIPATION DES FEMMES ET DES JEUNES AU COMMERCE TRANSFRONTALIER EN AFRIQUE DE L'OUEST » MIS EN ŒUVRE PAR AOCTAH AVEC LE SOUTIEN DE AGRA