



## **MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**



### **INTRODUCTION**

Au Sénégal, l'arachide est la principale culture commerciale depuis l'époque coloniale, et le pays est un important producteur d'huile d'arachide. Principale culture de rente du Sénégal, l'arachide occupe une superficie de plus d'un million d'hectares répartie à plus de 90 % dans les régions de Diourbel, Fatick, Kafrine, Kaolack, Kolda, Louga, Tambacounda et Thiès.

Les activités manufacturières tournées vers l'exportation étant peu nombreuses, la majeure partie de la production nationale, comme dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, se compose de produits de base, surtout alimentaires, qui sont en concurrence avec des produits d'importation qui parfois entrent de façon frauduleuse dans le marché.

Afin de satisfaire la demande nationale pour les denrées alimentaires de base comme l'huile, les autorités doivent faire l'arbitrage entre la protection de l'industrie locale et la libéralisation du marché avec les importations.

### **LISTE DES ANNEXES :**

Annexe 01 : présentation de la SONACOS SA ;

Annexe 2 : le marché de l'arachide ;

Annexe 3 : le marché de l'huile ;

Annexe 4 : la SONACOS : enfin le bout du tunnel ?

### **TRAVAIL A FAIRE**

**À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 3, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :**

1. Caractériser l'organisation **SONACOS SA** en termes de : métier (s), champ d'action géographique, secteur d'activité, ressources, finalité, type d'organisation, statut juridique **(03 points)**
2. Identifiez le (s) problème (s) de management au (x) quel (s) l'organisation **SONACOS SA** est confrontée **(02 points)**
3. Faites un diagnostic interne et externe de la **SONACOS SA** **(05 points)**
4. Identifiez l'option stratégique retenue et indiquez les avantages et les inconvénients **(05 points)**
5. Proposez une ou des solutions **(05 points)**

### **Annexe 1 : présentation de la SONACOS**

La Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal (SONACOS) est la première société **agroalimentaire (huiles)** du **Sénégal**, principal partenaire des agriculteurs de la filière **arachide** du Sénégal et première société d'**huiles de table** du Sénégal. Le capital de la SONACOS est détenu à plus de **96%** par l'Etat du Sénégal, elle emploie 2 000 salariés, permanents ou saisonniers et dispose d'un siège administratif et de 5 unités de production à l'intérieur du pays :

- ✓ Building Administratif Central à Dakar qui fédère toutes les activités de la SONACOS SA ;
- ✓ SONACOS Établissement Industriel de Dakar (EID) spécialisé dans le raffinage de l'huile brute ;
- ✓ SONACOS Établissement Industriel de Louga (SEI) spécialisé dans la sélection de graines ;
- ✓ SONACOS Établissement Industriel du Baol (SEIB) spécialisé dans le raffinage de l'huile brute et la sélection de graines ;
- ✓ SONACOS Établissement Industriel de Lyndiane (SEIL) spécialisé dans la trituration de l'arachide ; et
- ✓ SONACOS Établissement Industriel de Ziguinchor (SEIZ) spécialisé dans la trituration de l'arachide.

L'activité principale de la SONACOS SA est axée autour de l'exploitation de la chaîne de valeur de l'arachide à travers l'achat de graines d'arachide, la transformation des graines d'arachides, la commercialisation des produits dérivés et la distribution de semences.

Les produits commercialisés par la SONACOS sont :

- ✓ L'HUILE NIANI : une huile d'arachide légère, fluide et garantie sans cholestérol ;
- ✓ LES GRAINES D'ARACHIDES HPS : les graines HPS ou graines sélectionnées à la main sont très bien triées avec beaucoup d'attention et se vendent à l'export partout dans le monde ;
- ✓ **L'HUILE BRUTE D'ARACHIDE** : elle est issue de la **trituration**<sup>1</sup> de graines d'arachide sur les sites de Lyndiane et Ziguinchor et est destinée à l'exportation et aux industries locales pour **raffinage**<sup>2</sup>. Pour l'exportation, la qualité de cette huile répond aux normes **FOSFA**<sup>3</sup> et européennes. Le marché de l'exportation de l'huile brute est divisé en deux blocs avec d'une part l'Europe et d'autre part la Chine ;
- ✓ LE TOURTEAU D'ARACHIDES : du fait de sa richesse en protéines, le tourteau d'arachide est l'un des entrants les plus utilisés dans l'alimentation animale. L'avantage des tourteaux d'arachide de la SONACOS SA par rapport à la concurrence est qu'ils sont detoxifiés, avec une teneur en **afatoxine**<sup>4</sup> minimale répondant aux normes européennes strictes. La SONACOS SA est aujourd'hui le seul industriel en Afrique à posséder un processus de détoxification de tourteaux d'arachide.

Néanmoins, en 2005, la SONACOS a été privatisée (baptisée SUNEOR en 2006) et fut acquise par un consortium français ADVENS qui s'était engagé à mettre en place un système pour la reconstitution du capital semencier et la bonne organisation de la campagne agricole.

En 2015, L'Etat du Sénégal rachète la SUNEOR (rebaptisée SONACOS SA en 2016). Cette renationalisation de la société s'inscrit dans le cadre d'un plan de relance de l'entreprise en proie à une profonde crise. En 2019, elle redémarre finalement ses activités dans toutes les unités de productions.

### **Annexe 2 : le marché de l'arachide**

La graine d'arachide constitue la matière première de la SONACOS SA. A la fin des récoltes, l'Etat fixe un prix plancher (prix plafond) pour permettre d'une part aux producteurs de vendre leurs récoltes et d'autre part à la SONACOS et aux autres huiliers locaux de s'approvisionner en quantité et en qualité en graines d'arachides. Le surplus de la production arachidière doit ainsi être exporté à l'étranger.

Mais les campagnes arachidières sont devenues des foires d'empoigne entre cultivateurs et huiliers. En effet, Le problème ne vient pas des récoltes qui peuvent être excellentes mais plutôt à l'existence d'une part, du *marché parallèle alimenté par des exportateurs étrangers et d'autre part, du marché informel caractérisé par les **marchés Iouma***<sup>5</sup>. Ces deux circuits concurrentiels proposent des prix supérieurs à celui fixé par l'Etat pour l'arachide. Les huiliers (SONACOS, **COPEOL**<sup>6</sup>), ne pouvant pas faire face à cette concurrence car devant ensuite transformer la matière première, la triturer, la raffiner et la conditionner avec toutes les charges que cela nécessite. La situation peut parfois devenir pesante car les industries huilières publiques comme privées peinent à trouver de l'arachide face surtout aux exportations de ces graines vers l'étranger toujours plus importantes et des prix proposés aux agriculteurs défilants toute concurrence, allant du triple au quintuple des prix homologués. Cette dissonance entre les producteurs et la SONACOS peut être expliquée par une méthode de fixation du prix de l'arachide qui ne reflète pas les réalités du marché et des textes réglementaires en déphasage avec la pratique.

Face au refus des producteurs de vendre leurs récoltes au prix plancher et à la forte concurrence, l'Etat avait fini par lâcher du lest pour la campagne arachidière de 2019, en augmentant le prix qui était passé ainsi de 210 F CFA à 250-300 F CFA le kg. Pour la campagne arachidière de l'année 2020, les huiliers ont été confrontés au même problème malgré un prix plafond de 250 F CFA le kg fixé par l'Etat, soit une hausse de 40 F par kg par rapport au prix de l'année précédente.

Ainsi, pour dissuader les acheteurs étrangers de tout rafler, une nouvelle taxe a été mise en place, de 30 francs CFA par kg de graines d'arachides décortiquées exporté. Celle-ci pourrait rapporter 12 milliards de francs CFA à l'Etat sénégalais et permettrait aux huiliers de s'approvisionner correctement en graines d'arachide.

### **Annexe 3 : le marché de l'huile**

La demande en huile au Sénégal est estimée à 200 000 tonnes par an. On retrouve sur le marché les huiles de fabrication artisanale, les huiles raffinées des industries locales et les huiles importées. Il faut préciser cependant que l'huile d'arachide industrielle produite par la SONACOS est peu présente sur le marché intérieur à cause, en partie, de sa cherté mais aussi semble-t-il d'une volonté de la SONACOS de privilégier le marché extérieur. La cherté de l'huile de la SONACOS peut s'expliquer sans doute par des charges très lourdes (achats de graines d'arachide, *charges de personnel, d'entretien et d'électricité*...). Le choix porté sur l'exportation de l'essentiel de la production de la SONACOS ; principalement vers les autres pays de la sous-région ; peut-être dû à un problème de compétitivité de son produit sur le marché local face aux autres huiles (J'ADORE, ADJA, JADIDA, CHEF AIDA, LESSIEUR...etc.). La compétitivité de l'huile d'arachide sera encore plus mise à l'épreuve en janvier 2021 avec l'entrée en vigueur de la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA). Cet accord entre les Etats africains prévoit une suppression des droits de douane pour favoriser un libre-échange de biens en Afrique. Ce qui fait que le marché sénégalais de l'huile pourrait voir arriver de nouvelles huiles et accentuer la concurrence déjà féroce.

Il est clair qu'avec une absence de politique de communication pour faire sa promotion et un prix relativement plus chère par rapport aux autres huiles, les consommateurs vont tourner ainsi davantage le dos à l'huile de la SONACOS pour se ruer vers les autres.

**Annexe 4 : la SONACOS : enfin le bout du tunnel ?**

La SONACOS était au bord du gouffre avant son rachat par l'Etat du Sénégal avec beaucoup de dettes et des pertes enregistrées. Mais depuis sa recapitalisation, les chiffres de la SONACOS semblent être rassurants. En atteste, le bénéfice net de 370 millions de F CFA réalisé en 2019 contre un déficit de 7 milliards de F CFA en 2018 selon les cadres réformateurs. Il faut préciser qu'un tel résultat n'a jamais été atteint depuis l'année 2011. De plus, **au lieu de distribuer des dividendes, les administrateurs ont décidé de réinvestir cet excédent dans l'entreprise pour l'aider à mieux faire face aux défis auxquels elle est encore confrontée. En effet, outre la vétusté de son outil industriel, la concurrence des huiles raffinées importées et souvent frauduleusement, la chute des cours mondiaux de l'huile, la SONACOS est confrontée à un vieillissement de son personnel. Malgré tous ces défis, l'entreprise reste ambitieuse et s'est lancée, par ailleurs, à la fabrication de vinaigre et de javel. Elle cible aussi désormais l'importation et le raffinage d'huiles brutes de palme et de soja destinées au marché intérieur, face à une concurrence pourtant rude, malgré les promesses de régulation des importations faites par le gouvernement.** La SONACOS compte s'appuyer ainsi sur son plan de relance dont les investissements sur le court terme se chiffrent entre 16 et 17 milliards de F CFA. Ces investissements prévus pour relever la productivité et ces perspectives s'annoncent bonnes pour accroître l'emploi et contribuer à la réalisation du **PAP2A**<sup>7</sup>.

**Quelques définitions :**

- **Trituration**<sup>1</sup> : action de broyer puis presser des graines oléagineuses pour fabriquer de l'huile.
- **Raffinage**<sup>2</sup> : procédé visant à éliminer les caractéristiques déficientes de l'huile brute en vue de la rendre apte à la consommation.
- **FOSFA**<sup>3</sup> : Federation of Oils, Seeds and Fats Associations.
- **Aflatoxine**<sup>4</sup> : poison produit par un champignon qui se trouve dans les farines d'arachide mal séchées.
- **Marchés louma**<sup>5</sup> : *marchés hebdomadaires regroupant plusieurs vendeurs et acheteurs.*
- **COPEOL**<sup>6</sup> : *Compagnie d'Exploitation des Oléagineux.*
- **PAP2A**<sup>7</sup> : Le Plan d'Action Prioritaire Ajusté et Accélééré (PAP2A) est un nouveau mécanisme de financement pour un soutien durable des entreprises sénégalaises face au contexte difficile causé par la maladie à coronavirus (COVID-19).

**Sources :**

<https://sonacos.wordpress.com/notre-compagnie/presentation-generale/>  
[https://www.seneneews.com/actualites/kilogramme-darachide-face-a-la-concurrence-chinoise-la-sonacos-augmente-son-prix-dachat\\_295320.html](https://www.seneneews.com/actualites/kilogramme-darachide-face-a-la-concurrence-chinoise-la-sonacos-augmente-son-prix-dachat_295320.html)  
<https://www.agroalimentaire.sn/40-consommation-et-marche/>  
[https://www.seneweb.com/news/Economie/le-senegal-importe-150-000-tonnes-d-rsqu\\_n\\_204248.html#:~:text=Le%20S%C3%A9n%C3%A9gal%20est%20un,tonnes%20d'huile%20par%20an.](https://www.seneweb.com/news/Economie/le-senegal-importe-150-000-tonnes-d-rsqu_n_204248.html#:~:text=Le%20S%C3%A9n%C3%A9gal%20est%20un,tonnes%20d'huile%20par%20an.)  
<http://apanews.net/fr/news/stabilite-du-prix-du-litre-dhuile-vegetale-au-senegal>  
<https://www.elibrary.imf.org/view/IMF071/24349-9781484373606/24349-9781484373606/ch17.xml?language=en&redirect=true>  
[https://www.seneweb.com/news/Societe/sonacos-un-chiffre-d-rsquo-affaires-de-3\\_n\\_319610.html](https://www.seneweb.com/news/Societe/sonacos-un-chiffre-d-rsquo-affaires-de-3_n_319610.html)  
<https://www.jeuneafrique.com/mag/879952/economie/senegal-la-relance-de-lhuilier-sonacos-menacee-par-la-penurie/>  
<https://chroniques.sn/infos-regions/modou-diagne-fada-directeur-de-la-sonacos-les-installations-de-lusine-de-ziquinchor-sont-tres-tres-vetustes-meme-si-elles-fonctionnent/>  
<https://lanouvelletribune.info/2020/02/difficultes-du-secteur-arachidier-la-sonacos-rassure-et-explique-les-recents-departs/>  
[https://www.pressafrik.com/La-competitivite-de-l-huile-d-arachide-le-principal-probleme-de-la-Sonacos-Ousmane-Mbaye\\_a190093.html](https://www.pressafrik.com/La-competitivite-de-l-huile-d-arachide-le-principal-probleme-de-la-Sonacos-Ousmane-Mbaye_a190093.html)  
<http://www.infos15.com/campagne-arachidiere-au-senegal-la-fermeture-de-la-sonacos-annoncee.html>  
<http://www.commodafrica.com/17-01-2020-la-chine-perturbe-considerablement-la-campagne-arachidiere-senegalaise>  
[https://www.lemonde.fr/afrique/article/2020/12/20/au-senegal-la-guerre-de-l-arachide-fait-rage-entre-les-exportateurs-chinois-et-les-huiliers-locaux\\_6064007\\_3212.html](https://www.lemonde.fr/afrique/article/2020/12/20/au-senegal-la-guerre-de-l-arachide-fait-rage-entre-les-exportateurs-chinois-et-les-huiliers-locaux_6064007_3212.html)  
[https://www.agenceecofin.com/oleagineux/2011-82693-senegal-le-prix-d-achat-de-l-arachide-est-fixe-a-250-fcfa/kg-pour-2020/2021#:~:text=Au%20S%C3%A9n%C3%A9gal%20le%20prix%20plancher,\(210%20Fcfa%20Fkg\).](https://www.agenceecofin.com/oleagineux/2011-82693-senegal-le-prix-d-achat-de-l-arachide-est-fixe-a-250-fcfa/kg-pour-2020/2021#:~:text=Au%20S%C3%A9n%C3%A9gal%20le%20prix%20plancher,(210%20Fcfa%20Fkg).)  
<https://emediasn.com/SONACOS-DE-7-MILLIARDS-LE-BUDGET-AFFICHE-UN-EXCEDENT-DE-371-MILLIARDS.html>