Coordination des acteurs dans un contexte de crise : le cas de la filière coton au Cameroun depuis 1990

Denis Pompidou Folefack

▶ **To cite this version:**

Denis Pompidou Folefack. Coordination des acteurs dans un contexte de crise : le cas de la filière coton au Cameroun depuis 1990. Economies et finances. Université Rennes 2; Université Européenne de Bretagne, 2010. Français. NNT : 2010REN20030 . tel-00597413

HAL Id: tel-00597413

https://theses.hal.science/tel-00597413

Submitted on 31 May 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THESE /Université Rennes 2 Haute Bretagne

sous le sceau de L'université Européenne de Bretagne

Pour obtenir le titre de :
DOCTEUR DE L'UNIVERSITE RENNES 2 HAUTE BRETAGNE

Mention ***: ECONOMIE***

École Doctorale « SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES »

Présentée par :

Denis Pompidou FOLEFACK

Préparée au : **LAS EA 2241**
Laboratoire d'Anthropologie et de Sociologie

Coordination des acteurs dans un contexte de crise : le cas de la filière coton au Cameroun depuis 1990

Thèse soutenue le 16 septembre 2010

Devant le jury composé de :

M. **Xavier RICHET**,
Professeur des universités, Université de la Sorbonne Nouvelle Paris 3 (*Rapporteur*)

M. **Maryline FILIPPI,**
Professeure des universités, ENITA, Bordeaux (*Rapporteur*)

M. **Jean Paul MARECHAL**,
Maître de Conférences HC, HDR, Université Rennes 2 Haute Bretagne (*Membre*)

M. **Marc HUMBERT,**
Professeur des universités, Université de Rennes 1 (*Directeur de thèse*)

Robert S. McNamara Fellowships Program

Banque Mondiale

SOUS LE SCEAU DE L'UNIVERSITE EUROPEENNE DE BRETAGNE

Université Rennes 2 Haute-Bretagne

Ecole Doctorale - Sciences Humaines et Sociales

Laboratoire d'Anthropologie et de Sociologie (EA 2241)

Coordination des acteurs dans un contexte de crise : le cas de la filière coton au Cameroun depuis 1990

FILIERE COTONNIERE AU CAMEROUN

Thèse de Doctorat

Discipline : **ECONOMIE**

Présentée par : **Denis Pompidou FOLEFACK**

Directeur de thèse : Pr **Marc HUMBERT**

Soutenue le 16 septembre 2010

Jury :

M. **Xavier RICHET**, Professeur des universités, Université de la Sorbonne Nouvelle Paris 3 (*Rapporteur*)

M. **Maryline FILIPPI,** Professeure des universités, ENITA, Bordeaux (*Rapporteur*)

M. **Jean Paul MARECHAL**, Maitre de conférences HC, HDR, Université Rennes 2 Haute Bretagne (*Membre*)

M. **Marc HUMBERT**, Professeur des universités, Université de Rennes 1 (*Directeur de thèse*)

Robert S. McNamara Fellowships Program

Banque Mondiale

A mes parents ***NGUELEFACK Norbert*** *et* ***NGINANG Marie****,*

A ma bien aimée ***FOLEFACK Mireille****, née* ***ASOFA TAFEKE*** *et*

A mes deux petites filles ***NGUELEFACK FOLEFACK Océane*** *et* ***TAFEKE FOLEFACK Chloé****.*

REMERCIEMENTS

Au terme de cette thèse, je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes qui, d'une façon ou d'une autre, m'ont accompagné tout au long de ce parcours. Ce travail de recherche n'aurait pu arriver à son terme sans le soutien, la confiance et la patience dont elles ont fait preuve à mon égard.

Je remercie particulièrement Marc HUMBERT, mon Directeur de thèse pour ses orientations et sa disponibilité à toutes les étapes de ce travail. La qualité de ses conseils, la diversité de ses regards sur les travaux menés et son soutien ont grandement contribué à la réalisation de cette thèse. Nous n'oublierons pas Dr Michel FOK, qui a été plus qu'un encadreur durant cette thèse et Dr François DOLIZEZ pour leurs conseils et orientations qui ont permis d'améliorer la qualité de cette thèse.

Ma sincère gratitude va à Xavier RICHET et à Maryline FILIPPI, qui ont accepté d'être les rapporteurs de cette thèse. Je remercie également Jean Paul MARECHAL qui a bien voulu accepter de faire partie des membres du jury.

En outre, cette thèse a été soutenue par plusieurs partenaires institutionnels. L'Université de Rennes 2 Haute Bretagne et l'Ecole Doctorale « Sciences Humaines et Sociales ». Le Laboratoire d'Anthropologie et de Sociologie (LAS) qui m'ont accueillis pour cette thèse. Je pense particulièrement à monsieur Marc GONTARD, Président de l'Université de Rennes 2, monsieur Vincent DUBREUIL, Directeur de l'Ecole Doctorale « Sciences Humaines et Sociales », à messieurs Jean-Yves DARTIGUENAVE et Jean-Claude QUENTEL Co-directeurs du LAS, et à Raymonde CORTYL, Secrétaire du LAS pour son accueil, sa disponibilité et ses orientations. Ainsi que l'ensemble du personnel de ces institutions.

Mes remerciements vont également au Ministère des affaires étrangères et l'Ambassade de France au Cameroun à travers son Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) pour l'octroi d'une bourse de mobilité, qui m'a permis d'effectuer des séjours de recherche à l'Université de Rennes 2 et au LAS afin de participer aux séminaires et cours transversaux, faire des recherches bibliographiques, rencontrer et discuter avec mon Directeur de thèse, les enseignants de l'Université de Rennes 2 et la rédaction de la thèse.

Je remercie particulièrement messieurs Alain LEKEULEM et Mohamed DIM, qui malgré leurs occupations diverses ont pris du temps pour assurer la relecture de cette thèse pour corriger les coquilles et assurer la mise en forme.

Je tiens aussi à remercier la Fondation Internationale pour la Science (IFS) et la Banque Mondiale à travers le programme de bourse Robert S. McNamara (RSM), pour la bourse de recherche accordée qui m'a permis respectivement, de réaliser certains travaux de terrain au Cameroun et de faire des analyses des données de la thèse à Rennes en France.

Je m'en voudrais, si je ne porte pas ma reconnaissance au Pôle Régional de Recherche Appliquée au Développement des Systèmes Agricoles d'Afrique Centrale (PRASAC) et le projet Appui à la Recherche Régionale pour le Développement durable des

Savanes d'Afrique Centrale (ARDESAC), qui ont bien voulu mettre à notre disposition des moyens financiers et matériels pour la réalisation des travaux de terrain de cette thèse. Ainsi, je pense particulièrement à monsieur SEINY Boukar, Directeur Général du PRASAC, à monsieur Philippe BOUMARD, Coordonnateur Scientifique du PRASAC, et à monsieur Noé WOIN, Délégué National du PRASAC au Cameroun et Directeur Général Adjoint de l'IRAD à Yaoundé.

Je n'oublie pas les autres collègues du projet ARDESAC en général et du programme 3.1, Dynamique des filières cotonnières dans un contexte global et local. Je pense ainsi, David KADEKOY (avec qui nous avons enduré le froid durant les séjours à Rennes), Koye DJONDANG, Emmanuel MBETID-BESSANE, Jean ENAM, Celestin KLASSOU,…

Je pense également aux partenaires scientifiques du projet ARDESAC/PRASAC au CIRAD et autres qui ont contribué significativement à la réalisation de cette thèse. Je pense particulièrement à : Patrick DUGUE, Hubert GUERIN, Michel HAVARD...

Je pense aussi aux enseignements de l'Université Dschang, Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles (FASA) au Cameroun, et de la Faculté des Sciences Agronomiques de Gembloux et l'Université Catholique de Louvain la Neuve en Belgique, qui m'ont permis de m'engager sur le chemin de la thèse à travers des nombreuses discussions et orientations.

Sur le terrain, je n'aurais certainement pas su mener à bien cette thèse sans la précieuse collaboration des chercheurs de l'IRAD de Maroua et de Garoua, de nos enquêteurs, qui ont toujours su trouver le temps nécessaire pour m'écouter et m'encourager durant ce long parcours. Je pense ainsi, à : Charles NJOMAHA, Vernasius LENDZEMO, Mama NTOUPKA, Oumarou PALOU, Gonne SOBDA, Ismaël SADOU, Lamine ALADJI, Christophe YOUGOUDA, Mana BOUROU, Abou SALE, Aboubacar NJIEUMOUN, Jacques MBEYO, Aboubacar HAMASELBE…

Je saisi cette occasion offerte pour remercier grandement les responsables de la SODECOTON, de l'OPCC-GIE à Garoua, et des agents sur le terrain, les chefs de village, les chefs de groupements et les producteurs en zone cotonnière qui ont été toujours disponible pour me fournir des données dont j'avaient besoin pour ce travail sans quoi je ne pourrais arriver au bout de ce parcours. Je pense particulièrement à monsieur Mohamed IYA, Directeur Général de la SODECOTON, à monsieur Henri CLAVIER, Directeur Général Adjoint de la SODECOTON, à monsieur Mahamat KARAGAMA, Directeur des Ventes à la SODECOTON, à monsieur Gueime ABAICHO, Directeur des affaires générales, SODECOTON, et bien d'autres.

L'occasion me permet aussi de remercier monsieur Jim GOCKOWSKI à l'Institut International d'Agriculture Tropical à Accra au Ghana et à monsieur Guy Blaise NKAMLEU, à la Banque Africaine de Développement en Tunisie, qui m'ont encadré durant le stage d'insertion professionnel à l'IITA à Yaoundé et qu'ils m'ont donné les prémisses pour la recherche et le désir de m'engager dans la recherche. Sans toute oublier monsieur Dieunedort WANDJI.

Je réserve une place à ma famille, notamment à mon cher papa Norbert NGUELEFACK (Fo'o Ngagni), à notre Chef de village sa majesté Pierre Marie KOTAKI, à mon grand père Anatole NGUELEFACK, ma chère maman Marie NGINANG (Magni), sans toute fois oublié mes marâtres, Mme Jeanne FOUELEFACK, Elisabeth AKADJI, qui avec amour et confiance dont nous essayons de nous montrer digne, nous ont appris la persévérance, et surtout le souci de toujours mener à bien toute œuvre entreprise.

Notre pensée se tourne également à ma belle famille, notamment André TAFEKENG, Marguerite ATEUFACK, Eric NKENFACK, Salomon NGUETSA, Vanault WHOULIN. Ce travail n'aurait certainement pas abouti sans les nombreux encouragements qu'ils n'ont cessé de nous prodiguer et sans l'énergie qu'ils n'ont cessé de nous insuffler.

Nos amis, nos parents, nos frères, nos sœurs, qui partagent nos rêves, ont toujours su nous soutenir et nous remettre en confiance. Au risque d'oublier plusieurs d'entre eux, nous citerons cependant : Hyppolite AZAOU, Jeshma BAKWOWI, Severin LEKENE, Nathalie NKIAKONG, Porest TSAFACK, Jean Louis AWOUDEM, Prosper NGUEGANG, Daine TAZAFACK, Anita AZAOU, Jean Paul NKENFACK, Angèle DJALEU, Jean Baptiste DISSETTI, Ferdinand NGOMNA, Abraham AOUTACSA, Achille Gauthier NGRANG, Dieunedort NKEUKANG, Guerlain KEUANE, Nicaise LAPI, Celestin BEASSO, pour leurs encouragements durant la rédaction de cette thèse.

De nombreuses autres personnes ont énormément contribué à l'aboutissement de ce travail. Nous savons que nous avons oublié trop de noms et nous demandons dès à présent indulgence pour cette faiblesse. Que ces nombreuses personnes que nous n'avons pu nommer, trouvent cependant ici, l'expression de notre profonde reconnaissance.

FOLEFACK Denis Pompidou

RESUME

Le coton est un cas de réussite économique remarquable en Afrique subsaharienne, et constitue une source majeure de recettes en devises des pays producteurs, et représente une source indispensable de revenus monétaires pour des petits producteurs agricoles et leurs familles. Depuis les années 2000, la filière cotonnière camerounaise est en crise. Les effets conjugués de la faiblesse des cours mondiaux, la faiblesse du dollar face à l'euro, les subventions des pays industrialisés à leurs producteurs et les facteurs plus structurels internes à la filière sont à l'origine de cette crise. La thèse analyse l'efficacité de la coordination des acteurs de la filière cotonnière dans un contexte de crise, à partir des études ont été menée en zone cotonnière du Nord Cameroun. Elle est bâtie sur un cadre conceptuel de la coordination des acteurs dans une filière cotonnière et mobilise plusieurs théories économiques. L'analyse montre que la filière cotonnière camerounaise a toujours été depuis l'introduction du coton, une filière intégrée, même si le processus de privatisation est en cours. Cette intégration a été à l'origine du succès historique de la filière. Elle est interprétée, comme, le respect des engagements contractuels entre acteurs lorsque le contexte socio-économique était favorable, qu'ils soient matérialisés par des contrats implicites ou explicites entre acteurs, mais reposant plus sur la confiance. Car, du point de vue de la théorique économique, les contrats en œuvre sont dits « incomplets », car sans possibilité de traitement juridique et ne couvrant pas toutes les éventualités pertinentes. Dans ces conditions, le respect des clauses des contrats dépend beaucoup du caractère favorable ou pas des conditions socio-économiques. Avec la crise, on s'aperçoit que l'efficacité du mode de coordination au sein de la filière cotonnière camerounaise n'est plus assurée et est remis en cause. Le non-respect de plusieurs engagements contractuels témoigne d'une crise de confiance poussée entre certains acteurs. De même, l'efficacité des incitations et sanctions économiques est illusoire quand elles ne peuvent s'exercer dans le contexte social particulier du Nord Cameroun, et en raison d'un processus de paupérisation des producteurs et de plusieurs contraintes qui entraînent l'inefficacité des actions. Cette situation entraîne un déclin de la filière cotonnière, avec des conséquences sur l'économie régionale et le développement socio-économique. Dans cette situation, les producteurs développent des stratégies multifonctionnelles, avec un accent sur la diversification. Mais, on s'aperçoit que malgré, ces efforts, l'appauvrissement des producteurs est inévitable et la précarité de la sécurité alimentaire est constatée. Au terme de cette thèse, nous pensons qu'une meilleure efficacité de la coordination des acteurs dans un contexte de crise est indispensable pour redynamiser la filière cotonnière et réduire la pauvreté.

Mots clés : Coordination, efficacité, acteurs, filière, crise cotonnière, Cameroun.

ABSTRACT

The cotton trade has been lucrative in sub-Saharan Africa. It is a major source of exports and government revenues and is an important cash-crop for small producers and their families. Since the 2000s, the Cameroon cotton sector has been in crisis. The combined effects of falling prices, erratic Euro/Dollar exchange rates, subsidies to producers from industrialized nations and structural factors within the sector, are to blame for the crisis. This thesis analyses the efficacy of the coordination of actors in the cotton sector within the crisis context through studies carried out in the northern Cameroon cotton region. It is based on a conceptual framework for the coordination of actors in a cotton sector and makes reference to several economic theories. The analysis shows that the Cameroon cotton sector has always been integrated from the get-go, though the privatization process is ongoing. This integration was the basis for the historic success of the sector; a success which was the result of the respect of contractual commitments between actors, while the socioeconomic context was favourable. These contracts were implicit or explicit between actors and based on trust. From an economic theoretical standpoint, such contracts are said to be 'incomplete', as they are not legally binding and do not cover all relevant possibilities. Hence, the respect of clauses within these contracts depends on the favourable or unfavourable outcome of socioeconomic conditions. As a result of the crisis, the efficacy of coordination within the Cameroon cotton sector is no more guaranteed and is questionable. The non-respect of several contractual commitments, attests to the severe confidence crisis between some actors. Furthermore, economic incentives and sanctions are ineffective, as they can not be applied to the social context in northern Cameroon, also as a result of the pauperization of producers and several constraints which result in the inefficacy of actions. This situation has led to the fall of the cotton sector, with consequences on regional economy and socioeconomic development. Hence, producers develop multifunctional strategies with a focus on diversification. However, despite these efforts, producers face inevitable poverty and food security is also threatened. We thus conclude that better and more efficient coordination of actors in a crisis context is necessary to revamp the cotton sector and fight poverty.

Key words: Coordination, efficacy, actors, sector, cotton crisis, Cameroon.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS **4**

RESUME **7**

ABSTRACT **8**

TABLE DES MATIERES **9**

LISTE DES FIGURES **13**

LISTE DES CARTES **15**

LISTE DES PHOTOS **16**

LISTE DES ANNEXES **17**

LISTE DES ABREVIATIONS **18**

GLOSSAIRE **20**

INTRODUCTION GENERALE **24**

PARTIE 1: FILIERE COTON : LES ENJEUX STRATEGIQUES DANS L'ECONOMIE ET LES DIFFICULTES ACTUELLES **32**

INTRODUCTION DE LA PARTIE 1 ..... **33**

CHAPITRE 1 : LA PLACE DU COTON DANS LE MONDE, EN AFRIQUE FRANCOPHONE, AU CAMEROUN ET LES PRINCIPAUX ENJEUX **35**

INTRODUCTION **36**

1.1. UNE PLACE IMPORTANTE DU COTON DANS LE MONDE 37

1.1.1. Une importance stratégique du coton dans l'économie mondiale *37*

1.1.2. Une production du coton en évolution et inégalement répartie dans le monde *38*

1.1.3. Un rôle accru du coton dans le commerce mondial *40*

1.2. UNE IMPORTANCE INEDENIABLE DES FILIERES COTONNIERES EN AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE 43

1.3. COTON : POUMON ECONOMIQUE DU NORD CAMEROUN 48

CONCLUSION PARTIELLE **50**

CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC : UNE FILIERE COTONNIERE EN CRISE AU CAMEROUN **52**

INTRODUCTION **53**

2.1. DES FACTEURS EXTERNES DE LA CRISE COTONNIERE AU CAMEROUN 54

2.1.1. Une baisse des cours mondiaux du coton *54*

2.1.2. Les subventions des pays développés à leurs producteurs pénalisent la filière camerounaise *57*

2.1.3. La baisse du taux de change euro dollar et la réévaluation du franc CFA *59*

2.2. LES FACTEURS INTERNES DES CRISES 60

2.3. LES ENJEUX SCIENTIFIQUES DE LA THESE 64

2.3.1. Des questions de recherche de la thèse *64*

2.3.2. Les objectifs de la thèse *64*

2.3.3. Les hypothèses de la thèse *65*

CONCLUSION PARTIELLE **65**

CHAPITRE 3 : L'APPROCHE EMPIRIQUE ET CONCEPTUELLE DE LA COORDINATION ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE **67**

INTRODUCTION **68**

3.1. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA THESE 69

3.1.1. La théorie de la coordination des échanges et des acteurs *69*

3.1.1.1. Définition du concept : Coordination ... 69
3.1.1.2. Les institutions dans les principales théories de la coordination : une présentation schématique ... 72
3.1.1.3. Les taches de coordination et de motivation ... 75
3.1.1.3.1. La spécialisation ... 75
3.1.1.3.2. Les besoins d'information ... 76
3.1.1.4. Les méthodes d'organisation pour la coordination ... 76
3.1.1.4.1. La coordination par un système de marchés et de prix ... 76
3.1.1.4.2. Les incitations sur les marchés ... 77
3.1.1.5. Les apports et limites de la théorie économique du marche dans l'analyse des incertitudes et la coordination des échanges ... 78
3.1.1.6. La coordination contractuelle comme alternative : les apports de la théorie des coûts de transaction ... 80
3.1.1.7. Les réseaux comme palliatifs des imperfections des marchés ... 82
3.1.2. La théorie du principal – agent ... 83
3.1.2.1. Introduction ... 83
3.1.2.2. La représentation initiale de la relation d'agence : le cadre principal-agent ... 86
3.1.2.2.1 Une formulation bilatérale réductrice qui trouve son origine dans le contexte légal anglo-saxon qui réglemente les relations d'agence réelles ... 87
2.1.2.2.2. La relation est asymétrique ... 87
3.1.2.2.3. La relation est créée intentionnellement ... 87
3.1.2.2.4. La relation d'agence dans cette formulation est implicitement une relation d'autorité ... 87
3.1.2.2.5. La notion de contrat sous-jacente aux relations interindividuelles ne constitue qu'une métaphore ... 88
3.1.2.2.6. La relation d'agence est nécessairement associée à une ou plusieurs transactions ... 89
3.1.2.2.7. La relation d'agence met en jeu des droits de propriété ... 89
3.1.2.2.8. Les conflits d'agence sont de nature précontractuelle ou post-contractuelle ... 90
3.1.2.3. La relation d'agence dyadique ou de coopération ... 91
3.1.2.3.1. La relation d'agence n'est plus nécessairement une relation d'autorité, d'agence au sens légal du terme 91
3.1.2.3.2. Le problème posé ne l'est plus uniquement en termes de maximisation de l'utilité pour le principal sous contrainte de satisfaire un seuil minimal d'utilité pour l'agent ... 92
3.1.2.3.3. L'approche dyadique de la relation d'agence entraîne également une plus grande proximité entre la TPA et la TCT ... 92
3.1.2.3.4. Les mécanismes organisationnels s'expliquent par leur capacité à maximiser la valeur conjointe des droits de propriété ... 93
3.1.2.3.5. Les parties à une relation de coopération ou à une transaction ne sont pas censées être en situation d'égalité : les phénomènes de « pouvoir » ne sont pas niés ... 93
3.1.2.4. L'élargissement de l'analyse relationnelle à l'ensemble des parties-prenantes : l'organisation comme nœud de contrats ... 94
3.1.3. Le modèle des stratégies d'entreprise ... 96
3.1.3.1. Introduction ... 96
3.1.3.2. Le concept de stratégie ... 96
3.1.3.3. Les différents courants de l'approche de la stratégie d'entreprise ... 97
3.1.3.4. Les fondements économiques de la stratégie d'entreprise ... 99
3.1.3.4.1. L'entreprise : Recherche de profit et de la croissance ... 99
3.1.3.4.2. La recherche de compétitivité ... 102
3.1.3.5. La vision stratégique comme ressort du changement organisationnel ... 106
3.1.3.5.1. Évolution de la pensée stratégique ... 106
3.1.3.5.2. La vision stratégique ... 107
3.1.3.5.3. Les principes de la vision stratégique ... 107
3.1.3.5.4. La vision comme facteur créateur de tension ... 108
3.1.4. Le Modèle d'analyse des systèmes productifs locaux ... 110
3.1.4.1. Introduction ... 110
3.1.4.2. Les systèmes productifs locaux, de quoi parle-t-on ? ... 111
3.1.4.3. Le district industriel comme système de production flexible ... 111
3.1.4.4. Le district industriel comme produit de dynamique territoriale autonome ... 112
3.1.4.5. Le district industriel comme organisation ouverte sur l'extérieur ... 112
3.1.4.6. Le système productif local comme forme généralisée d'organisation productive territorialisée ... 112
3.1.4.7. Les systèmes productifs locaux et évolution des espaces ruraux ... 113
3.1.4.8. Le développement local et les politiques publiques : le défi d'établir un dialogue ... 114
3.1.4.9. Le territoire : sens et nature interdisciplinaire ... 117
3.2. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA THESE ... 120
3.2.1. Une vue d'ensemble de la zone étudiée : zone cotonnière du Cameroun ... 123
3.2.2. La collecte des données ... 128
3.2.2.1. Les données primaires ... 129
3.2.2.2. Les données secondaires ... 131
3.2.3. Le traitement des données ... 131
3.2.3.1. L'approche filière ... 131
3.2.3.3. Les indicateurs d'analyse des études d'impacts ... 135

CONCLUSION PARTIELLE ... 137

SYNTHESE DE LA PARTIE 1 ... 139

DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DU MODE DE COORDINATION DES ACTEURS D'UNE FILIERE COTON EN CRISE 143

INTRODUCTION PARTIE 2 144

CHAPITRE 4 : MODE D'ORGANISATION ET DE COORDINATION DES ACTEURS DE LA FILIERE COTON AU CAMEROUN 147

INTRODUCTION 148

4.1. MODE D'ORGANISATION DE LA FILIERE COTONNIERE : DE L'INTEGRATION A LA LIBERALISATION EN COURS 148

4.1.1. Une organisation en filière intégrée et administrée *148*

4.1.2. La libéralisation et la privatisation de la filière cotonnière *151*

4.1.2.1. Les enjeux de la libéralisation et de la privatisation 151

4.1.2.2. Privatisation et libéralisation de la filière au Cameroun : processus en cours et inachevé 153

4.1.2.2.1. Evolution lente du processus de privatisation de la SODECOTON 153

4.1.2.2.2. Une timide évolution du processus de privatisation de la SODECOTON en 2008 155

4.1.2.3. Privatisation et libéralisation : une condition nécessaire mais pas forcément suffisante pour la compétitivité future de la filière 160

4.2. LE DEVELOPPEMENT COTONNIER ET LA COORDINATION DES ACTEURS DE LA FILIERE 161

4.2.1. Enjeux de la coordination contractuelle au sein des filières cotonnières en Afrique *161*

4.2.2. Une lecture par la théorie des contrats *162*

4.2.3. Des processus d'engagements mutuels avec des rares contrats jusqu'à la fin des années 1990 ..... *163*

4.2.3.1. La société cotonnière : SODECOTON 164

4.2.3.2. Les groupements des producteurs 166

4.2.3.2.1. Bref rappel historique et contexte 166

4.2.3.2.2. Les organisations des producteurs de la filière coton 168

4.2.4. La singularité d'une évolution vers une contractualisation plus explicite au Cameroun *169*

4.2.4.1. Des mutations dans la restructuration des acteurs : création de l'OPCC-GIE (2000) et le Cnpc-Cameroun (2010) 169

4.2.4.2. Un processus de contractualisation de plus en plus explicite 172

4.2.4.2.1. Les relations entre la SODECOTON et l'OPCC-GIE 172

4.2.4.2.2. Les relations entre la SODECOTON et les organisations de producteurs 173

4.2.4.2.3. Les relations entre l'OPCC-GIE et les organisations de producteurs 176

4.2.5. Une évolution des relations contractuelles entre les acteurs avec la crise *176*

4.2.5.1. Les risques de défaillance de la coordination contractuelle selon la théorie 176

3.2.5.2. Une accentuation du moindre respect des engagements 177

3.2.5.3. Des facteurs sociologiques du moindre respect des engagements 179

CONCLUSION PARTIELLE 180

CHAPITRE 5 : MECANISMES D'INCITATIONS ET SANCTIONS ECONOMIQUES DANS LA COORDINATION POUR RENFORCER L'EFFICACITE 183

INTRODUCTION 184

5.1. DIVERS MECANISMES D'INCITATIONS ECONOMIQUES DANS LES ENGAGEMENTS CONTRACTUELS 185

5.1.1. Des incitations pour une meilleure qualité du coton graine et de la fibre *186*

5.1.1.1. Les enjeux et les déterminants la qualité de la fibre 186

5.1.1.2. L'achat du coton graine en fonction de la qualité 189

5.1.2. Une promotion des techniques culturales appropriées à travers la vulgarisation et conseil agricole *193*

5.1.3. Une amélioration des techniques de récolte et post-récolte *195*

5.1.4. Une responsabilisation des organisations des producteurs dans les marchés d'achat du coton graine *197*

5.1.5. L'octroi des intrants à crédit aux groupements des producteurs du coton *199*

5.1.6. La pratique du commerce équitable du coton dans la filière *201*

5.1.6.1. Des principes et des enjeux du commerce équitable 201

5.1.6.1.1. Les standards génériques du commerce équitable 203

5.1.6.1.2. Les standards spécifiques au coton équitable 203

5.1.6.2. Le développement du commerce équitable dans la filière coton au Cameroun 204

5.2. MECANISMES DE SANCTIONS ECONOMIQUES DANS LES ENGAGEMENTS CONTRACTUELS 207

5.2.1. Inefficacité des sanctions dans les engagements contractuels selon la théorie *207*
5.2.2. Les sanctions économiques : exclusion des membres et groupements défaillants, et l'arrêt d'octroi des crédits intrants *208*

CONCLUSION PARTIELLE **209**

CHAPITRE 6 : LES CONTRAINTES DE LA COORDINATION, LES EFFETS SUR LA FILIERE ET LES PERSPECTIVES **212**

INTRODUCTION **213**

6.1. LES CONTRAINTES DU MODE DE COORDINATION : LES FACTEURS D'INEFFICACITE 215
6.1.1. Une lecture par la théorie *215*
6.1.2. Des risques importants et des limites au développement dans une région en difficulté *216*
6.1.3. Une faiblesse des prix d'achat du coton graine ne couvrant pas les coûts des intrants *219*
6.1.4. Le paiement du coton graine aux producteurs, de plus en plus tardif *220*
6.1.5. Le classement du coton graine insuffisamment efficace dans les villages *221*
6.1.6. Des retards dans l'évacuation du coton graine et des dérives dans l'organisation des marchés observés *221*
6.1.7. Des retards récurrents dans l'entretien des pistes rurales *222*
6.1.8. De nombreuses difficultés dans les cercles de caution solidaire *223*
6.1.9. L'initiative coton équitable encore limitée et les impacts non visibles au Cameroun *224*
6.2. LES EFFETS DU MODE DE COORDINATION ACTUELLE SUR LA FILIERE ET LE DEVELOPPEMENT REGIONAL 225
6.2.1. Les effets du mode de coordination actuelle sur la filière *225*
6.2.1.1. Des stratégies paysannes diversifiées d'adaptation à la crise 225
6.2.1.1.1. Les objectifs variés des exploitations agricoles en zone cotonnière 225
6.2.1.1.2. Une baisse importante de la place du coton dans les exploitations agricoles 226
6.2.1.1.3. Des stratégies individuelles des paysans : une recomposition des activités 228
6.2.1.1.4. Des stratégies collectives : une solidarité mutuelle dans les groupements 230
6.2.1.2. La crise cotonnière appauvrit les producteurs du Nord Cameroun 231
6.2.1.3. La crise cotonnière affecte fortement l'économie du Nord-Cameroun 234
6.2.1.3.1. Une baisse significative de la production globale : superficies, rendements et production 234
6.2.1.3.2. Une baisse des recettes d'exportation du coton, de la part du coton dans les exportations et du Produit Intérieur Brut 236
6.2.1.3.3. Les pertes enregistrées par la SODECOTON suite à la crise cotonnière 238
6.2.2. Les effets de la coordination sur le développement régional du Nord Cameroun *238*
6.2.2.1. Une analyse des effets de la coordination sur le développement par la théorie des systèmes productifs locaux 239
6.2.2.2. Le coton - moteur du développement 240
6.2.2.3. De la cotonculture au développement des céréales 241
6.2.2.4. De la cotonculture à la modernisation de l'élevage et la culture attelée 243
6.2.2.5. De la cotonculture au désenclavement et à l'aménagement rural 245
6.2.2.6. De la cotonculture à la professionnalisation du monde rural 247
6.2.2.7. Culture du coton et impacts environnementaux 248
6.3. DES PERSPECTIVES D'AMELIORATION DE L'EFFICACITE DE LA COORDINATION POUR LE RENFORCEMENT DE LA FILIERE ET LE DEVELOPPEMENT REGIONAL 249
6.3.1. Réunir les conditions pour favoriser la sécurisation et les mutations de la filière *249*
6.3.2. Des actions fortes à mener à court et moyen terme pour redynamiser la filière cotonnière *251*

CONCLUSION PARTIELLE **254**

SYNTHESE DE LA PARTIE 2 ..... **258**

CONCLUSION GENERALE **264**

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES **276**

ANNEXES **295**

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : EVOLUTION DE LA PRODUCTION MONDIALE DE FIBRES DE COTON DE 1960/61 A 2008/09 40

FIGURE 2: EVOLUTION DES COURS DU COTON MONDIAL DE LA FIBRE DU COTON 56

FIGURE 3 : L'ECONOMIE INDUSTRIELLE DES STRATEGIES D'ENTREPRISES 103

FIGURE 4 : STRUCTURE D'UNE ORGANISATION DES PRODUCTEURS COTON 169

FIGURE 5 : STRUCTURE DE L'OPCC-GIE 170

FIGURE 6 : STRUCTURE MIXTE D'ANIMATION L'OPCC-GIE ET SODECOTON. 173

FIGURE 7 : PERCEPTIONS PAYSANNES DE L'EVOLUTION DES RELATIONS CONTRACTUELLES ENTRE LA SODECOTON ET LES ORGANISATIONS DES PRODUCTEURS. 178

FIGURE 8 : SCHEMA DES RELATIONS ENTRE LES ETAPES DE LA FILIERE ET LA QUALITE DE LA FIBRE DU COTON 188

FIGURE 9 : EVOLUTION DU PRIX MOYEN D'ACHAT DU COTON GRAINE DE COTON AU NORD CAMEROUN DE 2000 A 2008 190

FIGURE 10 : OBJECTIFS DU COMMERCE EQUITABLE A TRAVERS LES STANDARDS DE FLO 204

FIGURE 11 : COMPARAISON DU PRIX D'ACHAT PAR KG DE COTON GRAINE SUR 3 ANS 206

FIGURE 12 : EVOLUTION DES PRIX D'ACHAT DES ENGRAIS AU CAMEROUN 220

FIGURE 13 : LES OBJECTIFS DES EXPLOITATIONS EN ZONE COTONNIERE 225

FIGURE 14 : EVOLUTION DE LA RENTABILITE ECONOMIQUE DU COTON AU NORD CAMEROUN 234

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: PRINCIPAUX PAYS CONSOMMATEURS DU COTON DANS LE MONDE (EN MILLIERS DE TONNES) 42

TABLEAU 2 : PRINCIPAUX PAYS IMPORTATEURS DE COTON DU MONDE (EN MILLIERS DE TONNES) 43

TABLEAU 3 : PRINCIPAUX PAYS EXPORTATEURS DE COTON DU MONDE (EN MILLIERS DE TONNES) 43

TABLEAU 4 : PRODUCTION DU COTON EN AFRIQUE (EN MILLIERS DE TONNES) 46

TABLEAU 5 : ZONE AGRO-ECOLOGIQUE DU CAMEROUN 124

TABLEAU 6: GROUPE ET INDICATEURS D'EVALUATION DE L'IMPACT SOCIO-ECONOMIQUE .. 136

TABLEAU 7 : LOCALISATION DU MODE D'ORGANISATION DE LA FILIERE COTONNIERE AU CAMEROUN DANS LA TYPOLOGIE DES FILIERES COTON AFRICAINES 151

TABLEAU 8 : CARACTERISATION DU DISPOSITIF D'APPUI-CONSEIL DE LA SODECOTON 165

TABLEAU 9. RELATIONS CONTRACTUELLES ENTRE LA SODECOTON ET LES ORGANISATION DES PRODUCTEURS 174

TABLEAU 10 : ORIGINE DES CARACTERISTIQUES DE LA QUALITE ET ELEMENTS DE PERCEPTION DES UTILISATEURS 187

TABLEAU 15 : SUPERFICIES DU COTON PAR TYPE D'EXPLOITATION 228

TABLEAU 16 : CARACTERISTIQUES SOCIO-ECONOMIQUES DES PRODUCTEURS PAR TYPE D'EXPLOITATION 229

TABLEAU 17 : SOURCE ET REVENU DES PRODUCTEURS EN ZONE COTONNIERE 232

TABLEAU 18 : EVOLUTION DES SUPERFICIES, DE LA PRODUCTION DU COTON ET DES RENDEMENTS 235

TABLEAU 19 : EVOLUTION ET PART DU COTON DANS LES EXPORTATIONS DU CAMEROUN ... 237

TABLEAU 20 : PERTES ENREGISTREES PAR LA SODECOTON SUITE A LA CRISE COTONNIERE. 238

LISTE DES CARTES

CARTE 1 : PRINCIPAUX PAYS PRODUCTEURS DU COTON EN AFRIQUE FRANCOPHONE 47

CARTE 2 : CARTE DE LOCALISATION DES ZONES DE SAVANES COTONNIERES EN RCA, CAMEROUN ET TCHAD 122

CARTE 3 : ZONES AGRO ECOLOGIQUES DU CAMEROUN. 125

CARTE 4 : CARTE DE LOCALISATION DE LA ZONE COTONNIERE DU CAMEROUN 126

LISTE DES PHOTOS

PHOTO 1: EXPLOITATION DE COTON AVEC LE SYSTEME DE CULTURE SOUS COUVERT VEGETAL (SCV) EN VULGARISATION AU NORD CAMEROUN 194

PHOTO 2: EXPLOITATION AGRICOLE AVEC ASSOLEMENT COTON ET VIVRIER AU NORD CAMEROUN..... 195

PHOTO 3: CHAMP DE COTON PRET A LA RECOLTE 196

PHOTO 4 : PARCELLE RECOLTE EN RECOLTE SOIGNEE OU SELECTIVE : COTON DE MAUVAISE QUALITE LAISSE EN CHAMP 197

PHOTO 5: COTON DE PREMIERE QUALITE DANS UN MARCHE DE COTON AU NORD CAMEROUN 197

PHOTO 6 : COTON GRAINE A LA PLACE DU MARCHE AU NORD CAMEROUN 198

PHOTO 7: UTILISATION DE LA TRACTION ANIMALE DANS LES EXPLOITATIONS AGRICOLES AU NORD CAMEROUN 245

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN SEGMENT APPROVISIONNEMENT EN INTRANTS AVEC LES SOCIETES COTONNIERES 296

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN SEGMENT APPROVISIONNEMENTS INTRANTS AVEC LES ORGANISATIONS DES PRODUCTEURS 299

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE DES PRODUCTEURS INDIVIDUELS DE L'ETUDE DES STRATEGIES ADAPTATIVES DES PRODUCTEURS FACE A LA CRISE COTONNIERE AU CAMEROUN..... 301

ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE DESTINES AUX ORGANISATIONS DES PRODUCTEURS DE L'ETUDE SUR LA DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS DES PRODUCTEURS FACE A LA CRISE COTONNIERE AU CAMEROUN 304

ANNEXE 5: HISTOIRE DE L'IMPLANTATION DU COTON AU CAMEROUN 310

ANNEXE 6: LES CERCLES DE CAUTION SOLIDAIRE AU SEIN DES GROUPEMENTS DES PRODUCTEURS AU NORD CAMEROUN 314

ANNEXE 7 : DECRET PORTANT CREATION DE LA SODECOTON..... 317

ANNEXE 8 : EVOLUTION DES INDICATEURS DE PRODUCTION DU COTON AU CAMEROUN 321

ANNEXE 9 : EVOLUTION DES VENTES DES PRODUITS FINIS DE LA SODECOTON 322

ANNEXE 10 : EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRE DE LA SODECOTON..... 323

ANNEXE 11 : EVOLUTION DES PRIX D'INTRANTS COTON AU CAMEROUN..... 324

ANNEXE 12 : ZONES DE PRODUCTION DU COTON EN AFRIQUE..... 325

ANNEXE 13 : PRINCIPAUX FLUX D'EXPORTATIONS DU COTON DANS LE MONDE 326

ANNEXE 14 : DESTINATION DES EXPORTATIONS DU COTON DE L'AFRIQUE DE L'OUEST..... 327

ANNEXE 15 : EVOLUTION DE LA PRODUCTION DE COTON EN AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE DE 1060/61 A 2008/09 328

ANNEXE 16 : IMPORTANCE MACRO-ECONOMIQUE DU COTON EN AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE 329

ANNEXE 17 : EVOLUTION PARALLELE DE LA PRODUCTION DE COTON ET DE CEREALES EN AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE 330

ANNEXE 18 : TRACTION ANIMALE ET ZONES COTONNIERES EN AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE 331

LISTE DES ABREVIATIONS

ACP :	Afrique Caraïbes Pacifique
AFD :	Agence Française pour Développement
AES :	Afrique de l'Est et du Sud
AOC :	Afrique de l'Ouest et du Centre
APL :	Arrangements Productifs Locaux
ARDESAC :	Appui à la Recherche Régionale pour le Développement Durable des Savanes d'Afrique Centrale
€ :	Euros
AID:	Association Internationale de Développement
Bt :	*Bacillus Thuringiensis*
CCIC :	Comite Consultatif International du Coton
CEDEAO :	Communauté Economique des États de L'Afrique de l'Ouest
CIRAD :	Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique Pour le Développement
CFDT :	Compagnie Française de Développement des Textiles
CEMAC :	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CMDT :	Compagnie Malienne de Développement des Textiles
CNOP-CAM :	Concertation Nationale des Organisation des Producteurs au Cameroun
CNUCED :	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
CPCC :	Conseil des Producteurs de Coton du Cameroun
cts/lb :	cents par livre
CUROR :	Central Unit for Rural Organisation Reforma
DATAR :	Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale
DAGRIS :	Développement des Agro-Industries du Sud
FAO :	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FCFA :	Franc de la Communauté Financière d'Afrique
FMI :	Fonds Monétaire International
FOB :	Franco à bord
FONDAOR :	Fond d'Appui aux Organisations Rurales
GIC :	Groupement d'Initiative Commune
GIE :	Groupement d'Intérêt Economique
GVA :	Groupements Villageois Autogérés
GPB :	Groupement de Producteurs de Base
GPM :	Groupement des Producteurs avec Mandat de Gestion
GVP :	Groupements Villageois Pre-Coopératifs
HA :	Hectare
IFS :	International Fondation of Science
ICAC :	International Cotton Advisory Committee
IRAD :	Institut de Recherche Agricole pour le Développement
IRMA :	Institut de Recherche de Maroua
KG :	Kilogramme
LAS :	Laboratoire d'Anthropologie et de Sociologie

OCDE :	Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques
OGM :	Organisme Génétiquement Modifie
OMC :	Organisation Mondiale du Commerce
OPCC:	Organisation des Producteurs du Coton du Cameroun
OP :	Organisation des Producteurs
MINADER :	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINEP :	Ministère de l'Environnement et la Protection de la Nature
PAS :	Programme d'Ajustement Structurel
PIB :	Produit Intérieur Brut
PRASAC :	Pole Régionale de Recherche Appliquée au Développement des Systèmes Agricoles d'Afrique Centrale
RCA :	République Centrafricaine
SODECOTON :	Société de Développement du Coton du Cameroun
SMIC :	Société Mobilière d'Investissement du Cameroun
SPIL :	Systèmes Productifs et Innovants Locaux
SPL :	Systèmes Productifs Locaux
SWOT:	Strenghts – Weaknesses – Opportunities – Threats
$ EU :	Dollar des États-Unis d'Amérique
TPA :	Théorie Positive de l'Agence
UE :	Union Européenne
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
USAID :	Agence des États-Unis pour le Développement International
USA :	United States of America

GLOSSAIRE

Aléa moral : Une situation à laquelle s'expose un vendeur qui offre une garantie couvrant des risques pouvant être délibérément accru par le consommateur; par exemple, un souscripteur d'une assurance.

Asymétrie d'information : Une situation dans laquelle les partenaires d'une transaction ont un accès inégal à l'information. L'asymétrie d'information est à l'origine du risque moral (fraude, tromperie, etc.) du vendeur et du comportement opportuniste de l'acheteur.

Balle : Une unité de mesure de la fibre de coton : le poids de la balle standard américaine est de 217 kilogrammes ou 480 livres.

Cercle de caution solidaire : Un cercle de caution solidaire est un petit groupe de producteurs à l'intérieur d'un groupement des producteurs qui s'entendent librement et s'associent pour garantir, et assurer le remboursement de leurs crédits envers l'emprunteur. Le cercle se fonde sur la confiance entre les membres.

Comportement opportuniste : Un agent économique adopte un comportement opportuniste si la poursuite de son intérêt personnel le conduit à frauder, à tromper, à cacher des informations ou à rompre ses engagements pour profiter d'une opportunité immédiate de gains. Un exemple de comportement opportuniste au sein des GV ou GPC est l'absence du remboursement du crédit d'intrant par intérêt personnel, appelé encore défaillance stratégique.

Contrat : Un contrat est, pour l'économiste, un accord par lequel des agents se fixent des obligations réciproques concernant les actions que chacune des parties doit entreprendre. L'analyse va porter sur leur nature et leurs propriétés. Les contrats ne sont pas nécessairement des contrats «écrits», des documents juridiques. La notion désigne les accords interindividuels qu'ils soient écrits ou non, explicites ou implicites.

Convention : Les conventions fondent l'appartenance à un groupe et s'imposent aux agents car leur transgression entraîne des sanctions ou l'exclusion du groupe. Plusieurs catégories de règles relèvent de cette logique : lois, coutumes, règlements, codes de conduites, usages, etc. On peut s'attendre à ce que ces diverses catégories de règles n'aient pas les mêmes conséquences économiques. Par ailleurs, toutes ces règles n'ont pas nécessairement été explicitement conçues pour assurer la coordination économique (à la différence des contrats) même si elles ont des effets sur cette dernière.

Coordination : Un ensemble d'efforts ou des mesures – publiques ou privées – visant à faire agir les acteurs dans un système de marché de manière commune ou complémentaire ou vers un objectif commun. Elle peut se faire, ex-post, par les prix et les mécanismes de l'offre et de la demande (dans sa forme la plus pure : le marché spot) ou s'établir, ex-ante, sur la base d'accords entre acteurs, en dehors ou en complément du marché. La coordination peut être horizontale ou verticale.

Coordination horizontale : C'est une coordination d'activités entre des agents indépendants exerçant la même fonction économique au sein d'une filière*. On est en

présence d'une coordination horizontale quand des agents partagent une partie des risques encourus en mettant en commun des ressources et une part de leur pouvoir décisionnel. C'est le cas de producteurs agricoles dans leurs organisations économiques réalisant une commercialisation groupée de leurs productions.

Coordination verticale : C'est une coordination d'activités distinctes mais complémentaires entre acteurs indépendants ; c'est- à- dire, d'activités qui représentent des phases successives d'un processus de production et de distribution, et qui exigent des compétences différentes. La production du vendeur devient l'intrant de l'acheteur. On est en présence d'une coordination verticale organisant les relations entre des entreprises qui se situent à des stades distincts d'un processus de production.

Coton : Fibre textile constituée par le duvet soyeux qui enveloppe les graines du cotonnier. Terme venu de l'arabe Q'otton ou Kétan, que l'on employait déjà au XIII^{ème} siècle. Ce terme est utilisé également pour nommer l'étoffe et aussi le plant ou cotonnier. On parle du coton graine pour désigner le fruit du cotonnier composé de la fibre et des graines, et du coton fibre après l'égrenage.

Efficacité/efficience : L'efficacité est la réalisation d'un objectif fixé alors que l'efficience caractérise une situation dans laquelle un objectif fixé est atteint en utilisant pour cela le moins de ressources possibles.

Efficacité technique : Etat d'une unité économique qui utilise la plus petite quantité de ressources pour atteindre un certain niveau de production ou obtenir la plus grande production possible d'une quantité fixe de ressources. On peut appliquer ce terme aux entreprises ou à toute l'économie.

Efficacité économique : Etat d'une économie qui obtient un rendement maximal de ressources limitées en considérant les coûts et les bénéfices découlant de diverses décisions; c'est un concept plus général que l'efficacité technique.

Filière : ensemble des fonctions économiques qui concourent à la réalisation d'un même produit - production, transformation, commercialisation - et qui se traduisent en flux physiques et contrepartie financière.

Incitations : C'est un ensemble des facteurs et mécanismes qui encouragent un agent économique à réaliser une action et sur lesquels un décideur (l'Etat ou un autre agent économique) peut agir pour orienter les décisions du premier de manière à modifier ses décisions et ses actions.

Incertitude : Une situation dans laquelle se trouvent les agents économiques quand ils ignorent l'état de leur environnement sur le court, le moyen ou le long terme.

Livre : Une mesure anglo-saxo correspondant à 0,454 kilo.

Mode de régulation : Selon les théoriciens de la régulation, c'est un ensemble de procédures et de comportements individuels et collectifs qui doivent simultanément reproduire les rapports sociaux à travers la conjonction de formes institutionnelles historiquement déterminées et soutenir le régime d'accumulation en vigueur.

Monopole : Situation dans laquelle un seul offreur (vendeur) est face à de nombreux demandeurs (acheteurs) (monopsone pour le cas inverse). Pour maximiser son profit, le monopoleur a intérêt à restreindre sa production afin que le prix soit supérieur à celui de la situation de concurrence pure et parfaite.

Monopsone : une entreprise est en situation de monopsone quand elle est sur un marché le seul acheteur d'un bien.

Organisation économique : Un arrangement ou accord volontaire résultant du choix d'agents économiques de coordonner délibérément leurs actions sur une base régulière et pour des objectifs particuliers.

Produit intérieur brut : C'est la somme des valeurs ajoutées réalisées à l'intérieur d'un pays par l'ensemble des branches d'activité (auxquelles on ajoute la Taxe sur la Valeur Ajoutée et les droits de douane), pour une période donnée, indépendamment de la nationalité des entreprises qui s'y trouvent.

Pouvoir de marché ou pouvoir de négociation : Une capacité au cours d'une transaction d'un agent à modifier à son avantage le prix ou plus généralement les conditions du marché. Elle dépend de la répartition entre les agents des quatre principaux facteurs que sont la situation du marché, la concentration des flux d'échanges et de la taille respective des contractants, la possession d'information et l'importance des actifs spécifiques engagés.

Prime de risque : C'est un paiement qu'un agent économique, l'assuré, accepte de débourser pour ne pas courir un risque et le transférer à un autre agent, l'assureur.

Produit national brut (PNB) : C'est une valeur marchande de tous les biens et de tous les services finals produits par une économie au cours d'une période donnée, habituellement une année. Si le terme PNB est utilisé sans adjectif qualificatif il s'agit du PNB nominal.

Produit national brut nominal : Une valeur de la production totale de biens et de services d'un pays calculée à partir des prix en vigueur.

Produit national brut réel : Une valeur de tous les biens et de tous les services produits, calculée à partir des prix en vigueur au cours d'une année de référence.

Risque : C'est une situation dans laquelle les conséquences d'une décision prise ou à prendre ne sont pas connues (sens large) ou bien dépendent d'aléas dont la distribution de probabilité est connue (sens strict). Un investissement risqué consiste à dépenser un certain capital pour obtenir un rendement aléatoire.

Risque moral ou adverse : Un principe selon lequel l'acheteur d'une assurance est moins incité à éviter le risque contre lequel il est assuré. Tricherie ex-post (pendant l'exécution du contrat). Sélection adverse : situation dans laquelle une entreprise achète des produits dont elle ne peut observer les caractéristiques avant l'achat.

Tricherie ex-ante (avant l’exécution du contrat), avec des biens dont les qualités se révèlent à l’expérience et donc que l’acheteur ne peut évaluer avant de les acheter.

Textiles artificiels : Ce sont les textiles chimiques à base de cellulose (pâte à bois et linters de coton), d’où leur nom actuel de textiles cellulosiques. Les principaux sont la fibranne et la rayonne.

Textiles synthétiques : Ce sont les textiles chimiques de synthèse, produits à partir du charbon et surtout du pétrole. Exemple : polyester, polyamide, élasthanne.

Transactions : Ce sont les transferts des droits d'usages sur des biens et services entre unités économiques indépendantes.

INTRODUCTION GENERALE

La crise que traverse l'industrie cotonnière africaine « affecte plus de 10 millions de personnes en Afrique de l'Ouest et du Centre ». L'industrie cotonnière est donc malade de ces règles inéquitables qui ont provoqué la baisse des revenus. Ce qui est devenu un handicap financier et économique dans les sociétés cotonnières. Elles sont obligées de baisser leur prix aux producteurs tout en sachant que les intrants utilisés augmentent de 30% par an. Ces sociétés sont donc endettées et certaines n'arrivent même plus à payer les producteurs qui se découragent. Cela est d'autant plus grave que l'impact positif du coton, en termes de revenus, dans le maintien de la jeunesse au sein des familles d'agriculteurs et dans la valorisation de leur énergie est avéré. Par conséquent, nous ne baissons pas les bras, nous continuons de crier et, de plus en plus, nous arrivons à nous faire relayer par des partenaires en Occident. Nous avons l'espoir que ces filières ne disparaîtront pas.

François Traoré, 2008. *Président de l'Association des Producteurs de Coton Africains.*

En Afrique francophone, le coton constitue une importante source de recettes du commerce extérieur et est une source vitale de revenu monétaire pour des millions de petits exploitants agricoles. Parmi les cultures d'exportation qui impliquent principalement les petits producteurs, le coton est la deuxième en valeur après le cacao et sa production est plus largement répandue à travers le continent. Les comparaisons de la compétitivité des filières montrent que les pays africains de la zone franc sont bien placés, les rendements dépassent en moyenne la tonne de coton graine par hectare, ce qui est très honorable s'agissant de la culture pluviale réalisée sur des petites exploitations agricoles familiales (Fok et Tazi, 2004 ; Tschirley *et al.*, 2009 ; Levrat, 2009 ; Fok, 2010).

Le coton est un des rares exemples de réussite exceptionnelle dans le domaine du développement agricole en l'Afrique de l'Ouest et du Centre, en particulier dans les pays de la zone CFA, même si, dans certains pays, l'avenir des filières cotonnières est un sujet de préoccupation majeure. La mise en place des filières cotonnières dites « intégrées », a permis d'assurer l'accès des producteurs de coton au marché dans des transactions liées et sécurisées, notamment : l'approvisionnement en intrants (engrais, pesticides), crédits de campagne et d'investissement en équipements, l'offre de services agricoles (encadrement technique et, plus tardivement, appui aux organisations de producteurs) et la sécurisation du débouché à un prix stable. En outre, les filières cotonnières ont financé le développement d'infrastructures économiques et sociales de base : routes, écoles, centres de santé. Sa culture est de ce fait essentielle pour la lutte contre la pauvreté rurale (FARM, 2005 ; ICAC, 2006 ; Fok, 2007 ; ICAC, 2008 ; Levrat, 2009).

De même, au Cameroun, principalement dans sa partie Nord, le rôle joué par la culture cotonnière est incontestable et le coton est cultivé depuis plusieurs années par une majeure partie des exploitations agricoles, et reste la culture commerciale dominante. Son essor a profondément marqué cette zone où il s'est développé. Il a eu un rôle moteur dans la diffusion des innovations techniques. Enfin, il a eu des effets sur le peuplement, rendant attractives des zones jusque là peu mises en valeur (Koussoumna et Havard, 2006 ; SODECOTON, 2007).

Le succès historique du coton Afrique francophone s'explique par la quasi-intégration des filières qui est apparue comme une réponse à l'imperfection des marchés imputable au faible niveau de développement et accentuée par la faiblesse de l'appareil juridique. Cette intégration des filières a permis des liens d'engagements mutuels des sociétés cotonnières et les producteurs et qui ont été respectés par les différents acteurs (Goldsmith, 1985 ; Laffont, 1985 ; Hugon, 2007). En outre, de tels arrangements, connus sous le nom de production sous contrat ou de plantations villageoises, ont depuis des décennies régis la production du coton et grâce à son efficacité ont permis aux petits producteurs de tirer profit d'une culture qu'ils n'auraient autrement pas pu pratiquer et permettent aux sociétés cotonnières de bénéficier de faibles coûts de production.

Un certain nombre de filières coton d'Afrique Subsaharienne, en particulier d'Afrique centrale, sont actuellement confrontées à de graves difficultés financières à court terme, et dans ce contexte, des mutations importantes sont opérées au niveau de la coordination entre les acteurs principaux des filières. Vu l'importance de la coordination des acteurs dans la performance de la filière, la question centrale de cette thèse est de savoir, comment faire pour renforcer l'efficacité de cette coordination, afin de relancer la filière coton ? Cette problématique, nous orientera au cours de cette thèse dans la réflexion sur l'efficacité de la coordination des acteurs dans un contexte de crise, à partir d'informations empiriques détaillées, en fournissant ainsi des éléments d'orientation pour la conception de stratégies visant à répondre aux défis à long terme de la production et de la commercialisation du coton. Plus concrètement, cette thèse s'appuie sur l'idée qu'une amélioration de l'efficacité de la coordination des acteurs dans un contexte de crise, ce qui permet de relancer la filière coton et développement régional.

L'objet de cette thèse est d'analyser l'efficacité de la coordination actuelle des acteurs de la filière cotonnière en crise au Cameroun. Il s'agira plus spécifiquement de caractériser le mode d'organisation et de coordination des acteurs de la filière cotonnière et d'évaluer son évolution face à la crise, d'identifier les mécanismes d'incitations et de sanctions économiques dans les engagements contractuels entre les acteurs de la filière cotonnière au Cameroun, d'identifier les effets du mode de coordination actuelle sur la filière et le développement socio-économique face à la crise et enfin d'identifier les contraintes de la coordination et les perspectives d'amélioration. Cette thèse va générer des indicateurs qui peuvent permettre aux décideurs politiques et aux acteurs de la filière cotonnière de mieux prévoir les défis probables de la coordination des acteurs et d'évaluer les réponses souhaitables susceptibles d'avoir des effets positifs et/ou négatifs sur la dynamique de la filière.

Une abondante littérature a été consacrée aux politiques cotonnières en Afrique au cours des dernières années. Cependant, il existe peu d'analyses sur les questions de coordination des acteurs ou des enseignements tirés des modes de coordination en termes de dynamique de la filière cotonnière et de réduction de la pauvreté permettant d'éclairer véritablement le futur du processus de coordination. Ce processus d'engagements mutuels dans les filières cotonnières africaines est rarement analysé par l'économie des contrats. C'est l'originalité de cette thèse d'appliquer cette dernière dans le cas du Cameroun où le processus contractuel avec explicitation des

engagements est exacerbé depuis une dizaine d'années. Il s'agit d'un processus avec emboîtement de contrats impliquant une société cotonnière, une fédération de groupements de producteurs, les groupements de producteurs et les producteurs individuels. C'est pourquoi cette thèse permet de combler ce déficit, afin de mieux conseiller les gouvernements sur les programmes et politiques de réformes des filières cotonnières. En plus, nous estimons que cette thèse participe à la littérature empirique sur la coordination des acteurs de la filière coton en Afrique.

Il est important de mener cette thèse, car le succès de la coordination depuis l'introduction du coton au Cameroun et dans la plupart des pays d'Afrique de la zone franc, est remis en cause depuis les années 1990. En effet, plusieurs études réalisées sur les filières cotonnières en Afrique ont permis de montrer que, les filières cotonnières font l'objet de fortes préoccupations dans l'ensemble du continent, surtout dans les pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre qui sont confrontés à deux décennies de productivité stagnante au niveau des exploitations, à plusieurs années de crises financières graves et, dans certains pays de la région, à des baisses sévères de la production. Les crises successives du marché mondial, depuis une quinzaine d'années, ont contribué fortement au déficit financier de ces filières. La rentabilité de la production et de la transformation du coton en Afrique a des impacts importants et systémiques sur la croissance et la pauvreté rurales sur le continent et, par conséquent, les difficultés que rencontrent ces filières sont souvent critiques pour les économies des pays concernés (FARM, 2005 ; ICAC, 2006 ; ICAC, 2008 ; Tschirley *et al.*, 2009).

Les subventions pratiquées par certains pays développés faussent les mouvements de la production et du commerce de coton. Les États Unis d'Amérique et l'Union européenne, qui représentent ensemble 25 pour cent de la production et 35 pour cent des exportations à l'échelle mondiale, soutiennent leurs producteurs, ce qui favorise l'accroissement de la production et des exportations et entraîne une baisse des cours. Les producteurs de nombreux pays en développement en général et du Cameroun en particulier, sont confrontés au rétrécissement de leurs marchés d'exportation et voient leurs recettes diminuer. D'après le Comite Consultatif International du Coton (CCIC), les subventions accordées aux cultivateurs de coton en 1999 se sont chiffrées à 4 milliards de dollars EU aux États Unis d'Amérique, et à 800 millions de dollars EU au sein de l'Union européenne. Une étude du CCIC a estimé que ces aides et celles d'autres pays développés ont réduit les cours du coton d'environ 20 pour cent, soit une perte de 300 millions de dollars EU pour les pays exportateurs de coton africains (FARM, 2005 ; ICAC, 2006 ; ICAC, 2008).

A la différence des autres cultures d'exportation africaines, le coton est cultivé dans plusieurs pays développés, ainsi qu'en Chine. Les subventions importantes octroyées aux producteurs dans ces pays, combinées avec le rôle évident que joue le coton dans les vies de millions de producteurs africains pauvres, ont contribué à faire de la culture du coton un sujet de préoccupation majeure dans les négociations du commerce mondial. Ainsi, face à la crise, des plaintes officielles concernant ces subventions ont commencé à être déposées auprès de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 2003 avec le Brésil, qui a protesté contre les subventions américaines et a eu gain de cause en 2004. En 2003, le Burkina Faso a également introduit une requête auprès de l'OMC en son nom ainsi qu'au nom du Mali, du Bénin et du Tchad pour demander l'élimination à terme de toutes les subventions des pays développés, ainsi qu'une

compensation financière pour les producteurs de coton des pays du tiers-monde. En Afrique, le débat public sur les subventions a presque entièrement été focalisé sur ces quatre pays ouest-africains, connus sous le nom de « C4 » (Coton-4) (Overseas Development Institute, 2004 ; Tschirley *et al.*, 2009). Il est important de signaler qu'une étude récente de Guitchounts (2008) montre que les subventions directes des gouvernements aux producteurs fournies actuellement par six pays (USA, Chine, Espagne, Grèce, …), estimées à moins de 2 Milliards de $ en 2007/2008, sont en réduction de moitié par rapport à la campagne précédente. Elle résulte en partie de la reforme de la politique agricole commune au sein de l'Union Européenne (EU). Nous osons croire que cette baisse sera durable, avec des effets positifs des échanges mondiaux.

En plus de ce débat sur les subventions, les filières cotonnières sont pénalisées par l'appréciation de l'Euro par rapport au dollar. Ainsi, selon Lagrandre (2005) et Berti *et al.*, (2006), l'arrimage du franc CFA à un euro fort pénalise fortement les exportations des pays de la zone franc, où la solution d'une indexation sur un panier de monnaies, plutôt qu'une nouvelle dévaluation, semble recueillir de plus en plus de voix. La parité FCFA/euro, héritée de l'indexation sur le franc français, garantit la convertibilité du CFA dans toutes les monnaies étrangères et un contrôle accru sur l'inflation. Mais aujourd'hui, du fait d'un euro très fort par rapport au dollar, la compétitivité des produits de la zone a subi une chute notable. La baisse du dollar d'environ 38% par rapport à l'euro depuis 2002, devise de référence pour le coton, fait chuter de 25% les recettes d'exportation du coton, alors que les coûts de production locale restent extrêmement élevés. Avec les cours actuels de l'euro, et les cours mondiaux, la valeur du coton ne permet même pas de couvrir les coûts de production. "Avec une parité égale dollar/euro, les sociétés cotonnières de la zone franc pouvaient s'en sortir" le kilo de coton revenant à 820 FCFA (1,25 euro) sur le marché international".

Malgré le récent redressement des cours pour la campagne 2007/2008, les filières cotonnières d'Afrique de l'Ouest et du Centre sont entrées dans une crise financière sans précédent depuis les années 90. Les sociétés cotonnières ont été contraintes, une fois de plus, de baisser le prix d'achat du coton graine aux producteurs. Le prix du coton graine, en moyenne pondérée, est ainsi passé dans les huit principaux pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre, de 198 FCFA/kg en 2004/2005 à 159 FCFA/kg en 2007/2008. Dans le même temps le prix des intrants s'est fortement accru, en conséquence la marge brute du producteur a été divisée par trois, passant en moyenne de 180 000 FCFA/ha en 2004/2005 à 60 000 FCFA/ha en 2007/2008. Le rapport entre le coût des intrants et le revenu brut à l'hectare, qui ne devrait normalement pas dépasser les 30 à 35% en période normale, s'est élevé dans certains pays à plus de 57%, niveau tout à fait insupportable pour les petits producteurs. Un grand nombre d'entre eux s'est donc détourné de la production cotonnière qui, en l'espace de quatre campagnes, a été pratiquement divisée par deux passant de 2,68 millions de tonnes en 2004/2005 à 1,38 million de tonnes en 2007/2008. Alors qu'il y a trois ans, le coton générait plus de 800 millions d'euros de revenu dans le milieu rural, aujourd'hui il s'agit de moins de 350 millions d'euros. Cette paupérisation des zones cotonnières aura, et a déjà, des répercussions très graves sur le plan social (FARM, 2005 ; Tschirley *et al.*, 2009).

Pendant plusieurs décennies, au sein des filières dites « intégrées », la société cotonnière était un «donneur d'ordre», le producteur un simple sous-traitant, fournisseur de matière première. Ce dernier était déresponsabilisé, ses choix techniques et économiques étaient décidés par la société cotonnière. Dans un contexte de crise, le producteur doit prendre en permanence des décisions concernant la production (choix technique), mais également sa mise en valeur : négociation du prix, commercialisation et positionnement sur le marché international (choix économiques). Pour accéder au marché des intrants et du crédit, réduire les coûts de transactions lors de la commercialisation du coton graine et acquérir un pouvoir de marché auprès des acteurs de l'amont en aval, les producteurs ont créé les groupements cotonniers. Ces groupements librement constitués autour d'intérêts homogènes assurent de bien meilleures incitations, un meilleur contrôle, des sanctions sociales plus efficaces. Dans un second temps, les groupements se sont rassemblés en unions régionales et nationales pour acquérir un pouvoir de marché et de négociation vis-à-vis des acteurs économiques et politiques. En 2004 les organisations professionnelles nationales se sont regroupées au niveau de l'Afrique de l'Ouest et du Centre au sein de l'Association des Producteurs du Coton Africains (AProCA) (FARM, 2005).

Cette nouvelle gouvernance des filières cotonnières, avec des acteurs économiques responsables de leurs outils économiques, crée des conditions favorables pour promouvoir la productivité en innovant dans de nouvelles techniques de production et dans de nouveaux produits. Aujourd'hui, de nombreuses opportunités prometteuses pour promouvoir les agricultures cotonnières africaines sont disponibles. Elles permettent d'accroître la productivité et/ou de diminuer les coûts de production tout en assurant la durabilité des systèmes de production cotonniers.

De même, au Cameroun, la conjonction de facteurs internationaux, régionaux et locaux a entraîné la filière cotonnière dans un cercle vicieux, avec comme résultats la baisse de la production de coton et de céréales et la montée de la pauvreté dans les villages. Cela s'est traduit par une baisse des prix d'achat du coton graine et une fragilisation de la position financière de la SODECOTON. Celle-ci a diminué le montant des crédits intrants fournis aux producteurs. Ceux-ci ont alors diminué leurs achats d'intrants, dont les prix ont par ailleurs augmenté, entraînant une baisse des rendements. Cette baisse des rendements, associée à la baisse des prix du coton graine payés aux producteurs, diminue leurs ressources financières et empêche certains de pouvoir rembourser leurs crédits intrants à la fin de la campagne. Ceci accroît leur risque de se voir refuser l'accès aux crédits intrants lors de la campagne suivante, ce qui précipite la chute des rendements cotonniers. Avec cette situation, on se trouve dans une crise de confiance entre les acteurs de la filière cotonnière.

En outre, la montée de la pauvreté dans les groupements incite les producteurs à revendre une partie de leurs intrants, normalement destinés à la culture cotonnière, ou à les appliquer sur des cultures vivrières, aux dépens de la culture du coton. Il faut noter que la filière coton est quasiment la seule source d'intrants et de crédits pour les cultivateurs, d'où des détournements importants au profit des autres cultures. La baisse de la production de coton affecte également la production de tourteau de graines de coton, au détriment des élevages et de la culture attelée. Par ailleurs, la montée du climat d'insécurité dans certaines zones de production du coton augmente les risques de vols. Enfin, le manque de terres à défricher implique que la production du coton

doit se faire sur des sols déjà cultivés depuis de nombreuses années et souvent appauvris. Cependant, le manque de règles bien définies sur la propriété foncière diminue l'incitation des producteurs à se lancer dans la démarche gestion durable des sols qui serait nécessaire pour restaurer leur fertilité (ICAC, 2008).

Dans un nouveau contexte mondial difficile et une filière en crise, la filière cotonnière camerounaise se trouve en effet confrontée au défi de devoir améliorer de façon constante sa performance au niveau de la coordination entre acteurs de la filière pour lesquels le modèle du monopole public a montré ses limites. Ainsi, les changements nécessitent que des modes de coordination plus efficaces entre acteurs soient identifiés pour créer des synergies, dépasser les clivages entre groupes sociaux, afin de répondre aux grands enjeux de développement et de transformer les opportunités de marché en réalité (FARM, 2005 ; Fok, 2008). A ce jour, peu d'efforts ont été faits pour systématiquement rassembler et évaluer les effets d'une coordination efficace des acteurs sur la performance des filières et les résultats potentiels d'un tel exercice constituent la justification fondamentale de cette thèse.

Cette thèse qui repose sur des études empiriques a été menée au Cameroun et principalement en zone cotonnière, couvrant deux régions : le Nord et l'Extrême Nord. Cette zone est choisie du fait que la culture du coton constitue la principale culture de rente et procure plus de la moitié du revenu des producteurs, en plus elle est le bassin cotonnier du Cameroun. Les données ont été collectées auprès des principaux acteurs de la filière coton (SODECOTON, OPCC-GIE, producteurs) entre 2006 et 2009, en plus des observations directes sur le terrain ont été faites.

La thèse est bâtie sur un cadre conceptuel qui prend en compte le rôle joué par la coordination dans l'organisation et la gestion de la filière. La coordination largement utilisée dans cette thèse est définie selon Tschirley *et al* (2009), citant Poulton *et al* (2004) comme « un ensemble d'efforts ou des mesures – publiques ou privées – visant à faire agir les acteurs dans un système de marché de manière commune ou complémentaire ou vers un objectif commun ». La poursuite d'une coordination efficace « peut nécessiter des mesures conçues pour empêcher les acteurs de poursuivre des objectifs ou chemins contraires ». La coordination économique est aujourd'hui reconnue par l'essentiel des courants de la pensée économique, l'articulation théorique entre la problématique de la coordination et les dimensions institutionnelles qu'elle recouvre reste souvent partielle ou superficielle (Hamdouch, 1998 ; Hamdouch, 2003).

Les approches théoriques de la coordination s'inscrivant dans la mouvance néoclassique recouvrent principalement la théorie de l'équilibre général avec système complet de marchés, la théorie des jeux non coopératifs, la théorie de l'Agence, et, dans une moindre mesure, le courant néo-institutionnaliste (Favereau, 1989). Ces approches s'accordent globalement sur la nature du problème à résoudre (la plus ou moins grande décentralisation des agents), l'objectif (mettre en cohérence les « plans » ou les choix rationnels des agents), et les principaux mécanismes envisageables pour assurer cette mise en cohérence (prix, contrats, commandement, par la hiérarchie et/ou l'autorité). Dans ce cadre, la coordination vise fondamentalement à assurer une affectation efficiente des ressources « commandées » par des agents plus ou moins décentralisés, mais dont les préférences sont supposées données et homogènes.

L'analyse repose en général sur des conditions d'information imparfaite des agents : leurs décisions sont prises dans l'ignorance totale ou partielle de celles des autres agents et n'intègrent pas pleinement la mémoire des décisions antérieures, des éléments contextuels, et de la constitution progressive de leurs échelles de préférence (Hamdouch, 1998 ; Hamdouch, 2003). Ainsi, dans cette thèse plusieurs approches théoriques sont mobilisées pour comprendre les logiques de la coordination, à savoir : la théorie du principal - agent ; la théorie des stratégies d'entreprise et le modèle d'analyse des arrangements productifs locaux.

Cette thèse est organisée en deux parties distinctes : La première partie aborde globalement les questions d'importance stratégique du coton, les difficultés des filières cotonnières et l'approche théorique de la coordination. Dans cette partie, il s'agira spécifiquement de présenter en premier point, l'importante stratégie du coton dans l'économie mondiale et Afrique subsaharienne francophone et au Cameroun. Tout en insistant sur ses enjeux, son importance et sa contribution au développement des pays cotonniers et le contexte actuel marqué par la baisse des cours mondiaux et des subventions cotonnières par les Etats Unis, l'Union Européenne et la chine. En second point, nous présenterons le contexte et la problématique qui se dégagent de cette thèse, à savoir : l'augmentation de la production mondiale, la baisse des cours, la crise cotonnière actuelle, ses effets sur la filière cotonnière africaine et camerounaise, la coordination des acteurs de la filière. En suite, nous présenterons les objectifs assignés à cette étude, qui se préoccupe de s'interroger sur l'efficacité de la coordination entre les acteurs de la filière cotonnière dans un contexte de crise au Cameroun. Au troisième point, nous évoquerons le contexte théorique et méthodologique de la thèse. Ainsi, de nombreuses approches théoriques sont mobilisées : la théorie de la coordination économique des échanges et des acteurs ; le modèle du principal agent ; la théorie des stratégies d'entreprise et le modèle d'analyse des arrangements productifs locaux. Elles permettent de situer ce travail dans les théories économiques afin de comprendre certains phénomènes observés, les problèmes rencontrés et d'en déduire des solutions. Pour la suite, un cadre méthodologique sera utilisé. Ici, il s'agira précisément de situer la zone de recherche et de présenter les méthodes utilisées pour collecter les données auprès des acteurs de la filière cotonnière au Cameroun et la technique de traitement des données adoptée pour obtenir des résultats pertinents que, nous présentons à la deuxième partie.

La deuxième partie présente les principaux résultats qui se dégagent de cette recherche. Cette partie se subdivise en plusieurs points : le premier point est consacré à la caractérisation du mode d'organisation et de coordination contractuelle au sein de la filière cotonnière au Cameroun. Le second point se penche sur les incitations et les sanctions économiques dans les engagements contractuels entre acteurs dans la filière cotonnière au Cameroun. Aussi, les facteurs déterminants le succès de la coordination et d'appréciation de leur efficacité face à la crise seront dégagés. Enfin, le troisième point est consacré aux facteurs d'inefficacité de la coordination des acteurs (contraintes), les effets du mode de coordination sur la filière et sur le développement socio-économique de la zone cotonnière.

PARTIE 1: FILIERE COTON : LES ENJEUX STRATEGIQUES DANS L'ÉCONOMIE ET LES DIFFICULTES ACTUELLES

INTRODUCTION DE LA PARTIE 1

Le coton occupe une place importante dans les échanges internationaux de part des nombreux emplois qu'il génère. En 2001, le commerce des articles à valeur ajoutée dans le secteur de l'habillement a atteint 19,5 milliards de dollars EU, tandis que le commerce du coton brut a représenté 6,3 milliards de dollars EU. Le Comité consultatif international du coton (CCIC) estime à plus de 100 millions le nombre des exploitations agricoles se livrant à la culture du coton dans le monde, mais l'ensemble de la filière fait travaillé beaucoup d'autres. Les principaux pays producteurs et exportateurs de coton sont : la Chine, l'Inde, les États-Unis d'Amérique, l'Union Européenne et plusieurs pays d'Asie centrale et d'Afrique. La production de coton de la Chine a varié considérablement, mais ce pays est toujours le plus gros exportateur mondial de tissu d'habillement et reste un marché potentiel pour les exportateurs de coton brut (ICAC, 2007).

La production de coton représente pour de nombreux Etats africains un secteur économique vital (en particulier en Afrique de l'Ouest et du Centre), parce qu'il fait non seulement vivre une partie substantielle de leur population (on estime que les revenus cotonniers font vivre 16 millions d'Africains), mais qu'il est aussi une des sources de rentrées de devises les plus importantes. Le coton représente pour la plupart des Etats d'Afrique francophone de l'Ouest et du Centre une voie de développement essentielle des économies rurales, il est un moteur de ces économies et est au cœur du développement de ces pays et populations. Cependant, le coton africain fait face à un défi majeur, près de 70% de la récolte mondiale de coton bénéficie des subventions directes à la production, ce qui fausse la loi du marché et permet au coton d'avoir un cours anormalement bas...

Les fortes fluctuations des cours mondiaux sont le principal problème auquel se heurtent les producteurs de coton africains. Ainsi, en 2002 par exemple, ces cours s'établissaient à plus de 50 pour cent en dessous de la moyenne de longue durée de 75 cents anglais. A ces prix, le coton ne peut plus être cultivé qu'à perte par les paysans et ce, même au Sahel, car les cueilleurs ne peuvent plus être payés. Par suite d'un accroissement des importations de la Chine, les cours du coton avaient entre-temps bien regrimpé, mais ils se sont aujourd'hui de nouveau stabilisés au niveau planché de 55 cents.

Cependant, depuis 2005, les filières cotonnières d'Afrique de l'Ouest et du Centre connaissent une profonde crise sous l'effet conjugué de la faiblesse des cours mondiaux et l'appréciation de l'Euro par rapport au dollar. En plus des facteurs plus structurels internes à la filière. Les effets néfastes de la faiblesse des cours résultent aussi des gains de productivité de la plupart des pays producteurs à l'exception de l'Afrique. Le creusement de l'écart de productivité des filières cotonnières de l'Afrique zone franc avec ses principaux compétiteurs constitue aujourd'hui la principale menace qui pèse sur leur survie.

Dans cette première partie de la thèse, l'objet est de présenter les enjeux stratégiques du coton dans le monde, en Afrique Francophone et au Cameroun, les difficultés des filières cotonnières (crise cotonnière) et enfin, les approches empiriques et conceptuelles de la coordination des acteurs. Cette partie de la thèse est organisée

autour de trois chapitres. Le premier chapitre est consacré à la présentation de la situation du coton dans le monde, sa place du coton en Afrique francophone, au Cameroun. En plus, la dynamique de la filière cotonnière est présentée, ce qui nous permet de montrer les difficultés des filières cotonnières en crise dans le deuxième chapitre et d'énoncer les objectifs scientifiques de la thèse. Enfin, le troisième chapitre est consacré à la présentation du cadre conceptuel et théorique de la thèse, ainsi, les différentes approches théoriques mobilisées dans cette thèse sont présentées et analysées et enfin, l'approche méthodologique (zone d'étude, méthodes de collectes et d'analyses des données) est présentée.

CHAPITRE 1 : LA PLACE DU COTON DANS LE MONDE, EN AFRIQUE FRANCOPHONE, AU CAMEROUN ET LES PRINCIPAUX ENJEUX

INTRODUCTION

Le développement de l'industrie textile a été un élément moteur de la révolution industrielle européenne du XIX^{e} siècle. Pour répondre à la forte augmentation de la demande en fibres de coton, divers pays producteurs accroissent les surfaces cultivées, tels que l'Égypte, l'Inde et surtout les États-Unis où un énorme besoin en main-d'œuvre requis pour les champs de coton est en partie comblé par des esclaves africains. Au début du XX^{e} siècle, 90% du commerce mondial du coton sont dans les mains des européens. Aujourd'hui, le coton est cultivé sur les 5 continents, dans une centaine de pays, grâce à l'existence de nombreuses variétés adaptées à la diversité des climats et par le fait qu'on puisse le cultiver de multiples façons (CIRAD, 2006).

A côté de la Chine, de l'Inde, du Pakistan et de l'Union européenne, d'où la production de coton sert essentiellement à couvrir leurs propres besoins, il existe trois grandes régions exportatrices, à savoir les États-Unis (environ 50% des exportations mondiales), les pays du Sahel et l'Asie centrale (en particulier, l'Ouzbékistan). Au cours des trente dernières années, l'Afrique francophone s'est placée au deuxième rang mondial et sa part du marché représente 15% des exportations mondiales de coton. Les recettes à l'exportation réalisées par les pays d'Afrique francophone grâce au coton s'élèvent actuellement à environ 1,5 milliard de dollars US (USD) par année. On notera, à titre de comparaison, que l'aide publique au développement dont bénéficie la région s'élève actuellement à 2 milliards USD par année.

Ainsi, la production cotonnière en Afrique de l'Ouest et du Centre est l'une des rares histoires à succès de la coopération française au développement. Le coton est cultivé par des petits paysans travaillant sous contrat pour des sociétés cotonnières publiques ou même privées, qui assurent l'approvisionnement des paysans en semences, engrais et produits phytosanitaires, entretiennent les pistes rurales, offrent une assistance technique, etc. Le système a fait ses preuves, avec une productivité d'environ 1 000 kilogrammes à l'hectare et l'extraction d'environ 42% de fibres de coton brut dans les installations d'égrenage, les pays d'Afrique francophone affichaient, et de loin, la plus forte efficience dans la culture pluviale et la transformation du coton. Le coton (qui est cueilli à la main et à des fibres relativement longues) est en outre de bonne qualité et le prix obtenu est supérieur au cours mondial.

Le succès de la culture du coton en Afrique de l'Ouest et du Centre a contribué de façon décisive au développement des pays et régions concernés. Le coton est devenu le principal facteur de développement des zones de savanes de ces pays. Sa culture est à l'origine d'une mutation en profondeur du monde rural, par les revenus qu'elle a procurés aux producteurs et par l'amélioration des systèmes de culture, ainsi que par ses répercussions sur les migrations, les transports, l'industrialisation et l'urbanisation. Le coton a également apporté une contribution majeure aux économies nationales, par les exportations de fibre, par la vente pour la consommation locale d'huiles et tourteaux, ainsi que par l'industrie textile malgré les difficultés chroniques (Levrat, 2009).

Dans ce chapitre préliminaire de la thèse nous allons présenter, le coton dans le monde, sa place du coton en Afrique francophone et au Cameroun et ses principaux enjeux sur l'économie. Ce chapitre est organisé en 3 trois sections. La première section

présente la place du coton dans le monde. En insistant sur l'importance stratégique du coton dans l'économie mondiale, l'évolution et répartition de la production du coton dans le monde, le commerce mondial du coton et la forte volatilité du prix de la fibre du coton. La deuxième section présente l'importance des filières cotonnières dans les pays d'Afrique de l'Ouest du Centre. Et enfin la dernière section présente la place du coton dans les systèmes de production au Cameroun et son rôle dans l'économie régionale (Nord Cameroun) et nationale.

1.1. UNE PLACE IMPORTANTE DU COTON DANS LE MONDE

1.1.1. Une importance stratégique du coton dans l'économie mondiale

Le coton est l'un des produits de base agricoles les plus importants et les plus largement répandus dans le monde. Il est cultivé dans plus de cent pays sur environ 2,5% des terres arables de la planète, ce qui fait de lui, une des plus importantes cultures, en termes d'utilisation de la terre, après les céréales et le soja. Le coton est produit principalement pour sa fibre qui est universellement utilisée comme matière première de l'industrie textile. Seul le coton brut, ou coton fibre, fait l'objet d'échanges internationaux, et plus de 150 pays sont impliqués dans les exportations et/ou les importations de coton. Les graines de coton et leurs sous produits sont généralement consommés localement. Le coton a joué un rôle important dans le développement industriel à partir du XVIII^{e} siècle, et continue aujourd'hui à jouer un rôle économique vital dans le monde en développement. Le coton fournit emploi et revenu à des centaines de millions de personnes dans la production, le traitement et la commercialisation à travers tous les continents. Plus de 100 millions d'exploitations familiales sont engagées directement dans la production de coton. En incluant la main d'œuvre familiale et salariée, et les employés des services connexes tels que le transport, l'égrenage, l'emballage et le stockage, l'emploi total dans le secteur du coton s'élève à quelque 350 millions de personnes (Estur, 2006 ; ICAC, 2007).

Le coton fournit également des millions d'emplois additionnels dans les secteurs des facteurs de production, du machinisme agricole et de l'équipement, industriel, de la trituration des graines et de la filature. La production de coton contribue à la sécurité alimentaire et à l'accroissement de l'espérance de vie dans les zones rurales de pays en développement en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Le coton est parmi les rares productions agricoles qui soient à la fois source de nourriture et de fibre. Le coton est une fibre cellulosique presque pure qui représente plus de la moitié de toutes les fibres utilisées dans l'habillement et les tissus d'ameublement. Il est également employé dans les tissus industriels et les sous-produits dérivés de la graine de coton et les tiges fournissent de l'huile alimentaire, du savon, des produits industriels, de l'énergie domestique, du papier et des tourteaux à haute valeur protéique pour l'alimentation animale. L'huile de coton se classe au cinquième rang des huiles alimentaires consommées dans le monde. Malgré cette importance, le secteur cotonnier n'est qu'une petite composante de l'économie mondiale. La valeur de la production mondiale de coton brut est estimée à plus de 30 milliards de dollars U.S. depuis 2004/2005 (Estur, 2006 ; ICAC, 2007).

1.1.2. Une production du coton en évolution et inégalement répartie dans le monde

La production mondiale de coton pourrait fléchir à 24,6 millions de tonnes en 2008/2009, soit une baisse de 6%, en raison de la baisse de la superficie cotonnière causée par la concurrence accrue des céréales et des graines oléagineuses et par les fluctuations défavorables des taux de change de nombreux pays producteurs en 2007/2008. En particulier, la production pourrait baisser de 30% à 2,9 millions de tonnes aux Etats-Unis. Elle devrait également se contracter de manière importante en Turquie et au Brésil, mais elle pourrait augmenter en Inde, au Pakistan et en Australie.

Cependant, il est important de signaler que l'évolution de la production de coton fibre dans le monde, depuis le début des années 1950 jusqu'en 2008, montre une progression constante. La filière cotonnière mondiale a connu des changements considérables pendant cette période, alors que la production a quadruplé, passant de 6,6 millions de tonnes en 1950/1951 à près de 26,874 millions de tonnes en 2007/2008, soit un quasi quadruplement de la production mondiale. Le taux de croissance annuel moyen de la production mondiale pendant les cinq dernières décennies a été d'environ 2,5% par an. Cependant, la production mondiale de coton devrait reculer à 24,7 millions de tonnes en 2008/2009 (-6%), en raison d'un fléchissement de la superficie cotonnière mondiale provoqué par la concurrence accrue des autres cultures. Avec le coton transgénique et l'avènement de nouvelles productions peu coûteuses et avec l'application de l'Accord sur les textiles et les vêtements, la production mondiale de coton devrait augmenter de 1,5 pour cent par an. Cela portera le volume du commerce de coton à 6,5 millions de tonnes en 2010, soit environ 9 pour cent de plus que son niveau actuel. Les principaux producteurs mondiaux de coton fibre sont la Chine (25%), les États-Unis (20%), l'Inde (16%) et le Pakistan (9%). Ces 4 pays représentent 70% de la production mondiale et cette part relative a fortement progressé en 25 ans, puisqu'elle était de 51 % en 1980–1981 (Berti *et al.*, 2006 ; Estur, 2006 ; FAO, 2008 ; ICAC, 2008).

Régulière pendant les années 1950 et 1960, la croissance de la production a ralenti pendant les années 1970 en raison d'une croissance économique mondiale plus faible et de gains de rendement limités. La production mondiale a fait un bond de 14 millions de tonnes au début des années 1980 à 19 millions de tonnes en 1984/1985, car les incitations du marché et l'utilisation de variétés plus performantes et de méthodes de protection des plantes plus efficaces ont accru les rendements. La production mondiale s'est élevée à près de 21 millions de tonnes en 1991/1992, mais elle a plafonné pendant les années 1990. Avec la diffusion commerciale des variétés de coton génétiquement modifiées à partir de 1996 et l'expansion des surfaces en Afrique francophone, en Australie, au Brésil central, en Chine occidentale et en Turquie, la production mondiale s'est élevée à 26,87 millions de tonnes en 2008/2009 (Estur, 2006 ; Geocoton, 2008).

La superficie mondiale consacrée au coton a fluctué depuis 1950/1951 entre 28 et 36 millions d'hectares en 2004/2005. Selon l'ICAC les prévisions pour la campagne 2008/2009, la superficie cotonnière mondiale sera de près 33,9 millions d'hectares, soit une baisse de près de 5,8%. Depuis, lors les réductions spectaculaires des surfaces cotonnières dans certaines régions depuis les années 1950, en particulier dans l'Est du

bassin cotonnier américain aux Etats-Unis et dans le Nord-Est du Brésil, ont été compensées par des augmentations toutes aussi spectaculaires en Afrique, en Australie, et dans le sous-continent indien. La surface totale ne montrant aucune tendance à la hausse, presque toute l'augmentation de la production depuis les années 1940 est provenue de l'amélioration des rendements. Le rendement moyen mondial il y a cinquante ans était de 230 kilogrammes de fibre par hectare. Il a progressé à un taux moyen de plus de 2% par an pendant les années 1950 et les années 1960, puis plus lentement du milieu des années 1970 jusqu'au milieu des années 1980.

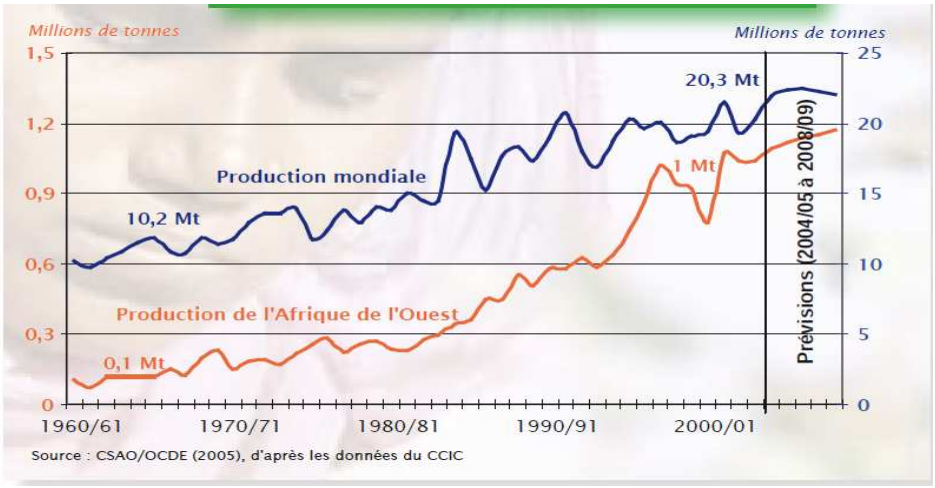
Pendant la seconde moitié des années 1980, le rendement moyen mondial a nettement progressé jusqu'à atteindre près de 600 kg/ha en 1991/1992. Cependant, les rendements ont stagné sous la barre des 600 kg/ha pendant les années 1990 à cause de problèmes liés à des maladies, à la résistance des insectes aux pesticides, et à l'abandon de la production pour des raisons économiques. Les rendements ont recommencé à croître à la fin des années 1990 du fait des améliorations variétales et de l'utilisation des variétés biotechnologiques. Le rendement a atteint 644 kilogrammes en 2001/2002 et s'est maintenu à ce niveau pendant les deux campagnes suivantes avant de s'envoler à 732 kg/ha en 2004-2005 (Estur, 2006) et selon ICAC (2008), le rendement mondial connaîtra une légère baisse à 782 kg/ha par rapport à 2007/2008 avec un rendement de 794 kg/ha, mais il s'agirait toujours du deuxième meilleur niveau de rendement de ce jour (Geocoton, 2008).

Les conditions climatiques pratiquement idéales simultanément dans la grande majorité des régions de production ne suffisent pas à expliquer à elles seules un tel bond du rendement, le plus grand en 20 campagnes, qui reflète également les progrès technologiques. L'amélioration la plus spectaculaire a eu lieu en Inde qui cultive le quart des superficies cotonnières mondiales. En effet, le rendement qui plafonnait autour de 300 kg/ha est passé en deux campagnes à 440 kg/ha, notamment en raison de l'utilisation croissante de variétés génétiquement modifiées. Les nouvelles technologies, l'utilisation accrue des technologies existantes, et les nouvelles zones consacrées à la culture de coton ont modifié la structure du marché mondial du coton depuis le milieu des années 1990.

En 2008/2009, on estime à plus de 24% les surfaces cotonnières plantées avec des variétés biotechnologiques, contre seulement 2% en 1996/1997. Cependant, la part de la superficie cotonnière mondiale consacrée au coton biotechnologique (officiellement) devrait passer de 36% en 2006/2007 à 40% en 2007/2008 et la part du coton biotechnologique dans la production mondiale devrait augmenter de 45% à 47%. Cette superficie comprend des variétés Bt (uniquement), des variétés Bt à gènes cumulés et des variétés tolérantes aux herbicides. Selon de nombreux rapports, le coton Bt a permis des gains importants de rendement, des réductions dans les traitements insecticides traditionnels, voire les deux, à l'échelle mondiale. Le coton biotechnologique occupe une place croissante dans le commerce mondial du coton brut et des textiles. Il réduit la consommation d'insecticides et, bien qu'il ne garantisse pas que les rendements de coton soient plus élevés qu'avec une variété conventionnelle, il peut dans certains cas abaisser le coût de production. Adoptées dans 9 pays (Chine, États-Unis, Inde, Australie, Argentine, Mexique, Colombie, Afrique du Sud, Indonésie), ces variétés ont été génétiquement modifiées pour résister à certains insectes et/ou tolérer certains herbicides. Le coton est produit dans une

centaine de pays, mais la production s'est traditionnellement concentrée dans quelques-uns (Estur, 2006 ; ICAC, 2007 ; ICAC, 2008).

Au cours des trois dernières décennies, les quatre principaux pays producteurs ont pris une part croissante de la production mondiale. La Chine (continentale), les États-Unis, l'Inde et le Pakistan fournissaient 48 % de la production mondiale en 1970-1971 et 68 % en 2008-2009. Les pays en développement fournissaient 73 % de la production mondiale en 1980-1981 et 76 % en 2004-2005. La Chine reste le principal producteur mondial avec 7,7 millions de tonnes, suivie de l'Inde avec 5,3 millions de tonnes, en forte progression de 11% par rapport à la campagne précédente. Les Etats-Unis accusent au contraire une chute brutale de 12% de leur production, les situant désormais à la troisième place mondiale avec 4,1 millions de tonnes. La production du Brésil augmente légèrement de 5% alors que celles du Pakistan, de la Turquie et surtout de la zone Franc africaine chutent respectivement de 11%, 12% et 22%. La zone franc aura ainsi vu sa production être quasiment divisée par deux en l'espace de quatre campagnes (Estur, 2006 ; FAO, 2008 ; ICAC, 2007 ; ICAC, 2008).



Source : CSAO/OCDE, 2006

Figure 1 : Evolution de la production mondiale de fibres de coton de 1960/61 à 2008/09

1.1.3. Un rôle accru du coton dans le commerce mondial

Selon *l'International Cotton Advisory Committee* (ICAC), l'utilisation industrielle et des importations globales de coton pour 2008/2009 ont été réduites de manière importante à cause du ralentissement de la croissance économique globale attendu en 2009, la baisse prévue des revenus des économies des pays industriels en 2009, du resserrement des crédits disponibles pour les usines de filature et de l'incertitude liées aux conséquences de la pire crise financière en 75 ans. L'utilisation industrielle globale de coton est désormais prévue en baisse de 6% à 24,9 millions de tonnes en 2008/2009 et les importations globales pourraient reculer de 12% à 7,3 millions de tonnes (leur plus bas niveau depuis 2002/2003). La plupart de ces changements découlent de la révision à la baisse des prévisions de la consommation et des importations de coton de la Chine (continentale) en 2008/2009 (ICAC, 2008).

Le commerce international du coton a atteint 3,6 millions de tonnes en 1926/1927, chiffre qui est resté un record jusqu'à la fin des années 1950. Les échanges avaient ensuite progressé jusqu'à dépasser 7,5 millions de tonnes en 2004/2005. Cependant, la part du commerce mondial dans la production globale est tombée de 56% en 1926/1927 à 30% de nos jours, alors que dans le même temps la production mondiale quadruplait de 6,4 millions de tonnes à plus de 26 millions de tonnes en 2008/2009. Les plus grands pays producteurs (Chine, États-Unis, Inde et Pakistan) sont également les plus grands pays consommateurs au niveau industriel. Nonobstant, que la plupart des pays producteurs sont simultanément importateurs et exportateurs de coton, signe de la globalisation de la filière cotonnière mondiale, et qu'ils ne produisent pas nécessairement les mêmes qualités. La valeur des exportations mondiales de coton était estimée à 8,7 milliards de dollars U.S. en 2004/2005. Dans les statistiques d'exportation de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED), le coton brut se classe au 159^{e} rang par valeur moyenne 2001/2002, et représentait 0,12% du total des exportations mondiales de marchandises. Cependant, le coton est une source primordiale de revenus d'exportation dans beaucoup de pays en développement.

Le commerce du coton a évolué en fonction de la dispersion géographique de la production de coton et en suivant les déplacements de l'industrie textile. Les importations de coton ont servi de fondement à la révolution industrielle en Grande-Bretagne, et les textiles de coton représentaient la moitié des exportations de l'Angleterre au XIX^{e} siècle. Les États-Unis ont joué un rôle principal dans l'histoire du commerce mondial du coton. De 1803 à 1937, le coton brut était le premier poste d'exportation de marchandises des États-Unis. Ces derniers ont toujours été le premier exportateur mondial, sauf une seule fois en 1985/1986. Cependant, la part des États-Unis dans les exportations de coton a chuté des deux tiers en 1926/1927 à une moyenne de 26% de 1960/1961 à 2000/2001.

Ces dernières années, les flux commerciaux se sont déplacés alors que la production de textiles était transférée des pays développés aux pays en développement. Parmi les sept plus grands pays producteurs de coton, seul l'Ouzbékistan ne figure pas parmi les sept plus gros pays consommateurs. La plus forte contribution à la croissance du commerce mondial du coton provient du déficit croissant entre la production et la consommation en Chine. La Chine est redevenue importatrice nette en 2001/2002 après avoir été exportatrice nette pendant trois campagnes. Les importations chinoises sont montées en flèche, dépassant 1,9 million de tonnes en 2003/2004, plus du quart du total mondial. Elles sont retombées à moins de 1,4 million de tonnes en 2004/2005. Pour la troisième saison consécutive, la Turquie est le deuxième importateur mondial avec 750 000 tonnes en 2004/2005. L'Indonésie se classe au troisième rang avec environ un demi-million de tonnes, devant la Thaïlande et le Mexique. Les importations indiennes avaient dépassé un demi-million de tonnes en 2001/2002, puis elles sont tombées à environ 150 000 tonnes suite au décollage de la production. Le Pakistan qui était un des tous premiers exportateurs de coton brut au milieu des années 1980 est devenu importateur net dans les années 1990. Les importations pakistanaises ont frisé les 400 000 tonnes en 2003/2004, mais elles ont fléchi en 2004/2005 avec une récolte record.

La plus grande part de l'accroissement des importations mondiales a été satisfaite pendant les trois dernières campagnes par les exportations américaines qui ont bénéficié de subventions importantes. Les États-Unis ont assuré 40% des exportations mondiales en 2004/2005, contre 33 % pour l'ensemble des autres grands exportateurs que sont l'Afrique zone franc, l'Ouzbékistan, l'Australie et le Brésil. Les exportations de l'Ouzbékistan ont fléchi de 1,3 million de tonnes en 1992/1993 à 800 000 tonnes en 2004/2005 car la production a chuté alors que la consommation intérieure tend à s'accroître. Le Brésil a été importateur net de coton de 1991/1992 à 2002/2003. Sa production ayant littéralement explosé, le Brésil est redevenu exportateur et ses expéditions ont atteint 360 000 tonnes en 2004/2005. Les exportations de la zone franc ont atteint un record de 1,1 million de tonnes en 2003/2004 puis ont chuté à 950 000 tonnes à cause de l'impact très négatif du renchérissement du franc CFA par rapport au dollar américain (Estur, 2006 ; Berti *et al.*, 2006 ; ICAC, 2006 ; ICAC, 2008 ; Agritrade et CTA, 2008).

Tableau 1: Principaux pays consommateurs du coton dans le monde (en milliers de tonnes)

	1990	**1995**	**2000**	**2005**	**2007**	**2008**
Chine	4 355	4 126	4 997	9 036	11 376	11 648
Inde	1 951	2 558	2 949	3 701	3 984	4 028
Pakistan	1 251	1 573	1 769	2 564	2 700	2 722
Turquie	547	950	1 125	1 535	1 350	1 241
Brésil	723	818	876	849	1 002	1 002
Etats Unis	1 823	2 324	1 824	1 306	1 002	958
Bangladesh	98	121	218	393	599	664
Indonésie	336	476	544	512	484	501
Thaïlande	328	310	367	479	419	435
Mexique	197	246	463	441	435	425
UE	1 221	1 150	983	550	380	393
Russie	1 191	250	348	327	283	261
Total monde	18 658	18 588	19 824	24 768	26 959	27 117

Source : Agritrade et CTA, 2008

Tableau 2 : Principaux pays importateurs de coton du monde (en milliers de tonnes)

	1990	1995	2000	2005	2007	2008
Chine	480	633	50	3 592	2 510	2 830
Turquie	46	113	383	751	697	718
Pakistan		27	980	370	827	697
Bangladesh	80	105	218	381	610	654
Indonésie	324	466	577	501	501	501
Thaïlande	354	336	342	468	420	425
UE	1 086	1 039	847	455	324	344
Mexique	46	115	406	305	333	294
Russie	1 152	240	359	327	278	261
Taiwan	322	300	226	267	229	218
Vietnam	44	351	87	152	207	218
Corée	44	362	309	267	212	212
Inde		19	341	174	98	174
Japon	642	330	248	158	126	120
Egypte	53	20	28	125	120	109
Total monde	6 658	5 878	5 707	9 143	8 352	8 854

Source : Agritrade et CTA, 2008

Tableau 3 : Principaux pays exportateurs de coton du monde (en milliers de tonnes)

	1990	1995	2000	2005	2007	2008
Etats-Unis	1 697	1 671	1 467	3 571	2 973	3 266
Inde	154	123	20	392	1 568	1 361
Ouzbékistan	1 174	985	751	969	969	936
Afrique OC	339	496	586	887	894	648
Brésil	156	22	69	435	486	566
Australie	299	319	850	642	265	239
UE	154	372	399	428	290	207
Total monde	6 436	5 957	5 747	9 022	8 443	8 551

Source : Agritrade et CTA, 2008

1.2. UNE IMPORTANCE INEDENIABLE DES FILIERES COTONNIERES EN AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE

Le continent africain est le cinquième plus grand producteur de coton et le deuxième plus grand exportateur de coton. La forte dépendance du secteur cotonnier africain envers les exportations (l'Afrique exporte en moyenne 85% de sa production) implique que les prix du coton africain sont étroitement liés aux prix internationaux du coton. Ces derniers sont exprimés en dollars américains. En conséquence, les prix intérieurs du coton dépendent non seulement de l'évolution de l'Indice A de Cotlook

(en cents USD la livre), mais également des variations de change entre le dollar américain et les devises locales.

Depuis le record de 2,0 millions de tonnes en 2004/2005, la production de coton en Afrique a diminué de façon continue. La production était estimée à 1,3 million de tonnes en 2007/2008, soit une diminution de 140 000 tonnes par rapport à la campagne précédente et le niveau le plus bas depuis 1994/1995. A l'instar de la campagne 2006/2007, la baisse de la production en 2007/2008 a été influencée par un recul de la production dans la zone CFA. La production de coton a fléchi de manière plus modérée en Afrique du Nord, mais elle s'est redressée dans les régions de l'Est et du Sud de l'Afrique. Dans de nombreux pays, les devises locales se sont affaiblies face au billet vert en 2005/2006, ce qui a favorisé les prix locaux du coton. Cependant, d'autres facteurs, notamment le climat moins propice, les coûts des intrants plus élevés et la diminution de l'utilisation des intrants, ont affecté les rendements en 2005/2006. En conséquence, la superficie cotonnière n'a pas augmenté en 2006/2007, tandis que les rendements ont encore diminué. La production africaine est estimée à 1,6 million de tonnes en 2006/2007. En 2006/2007, de nombreuses devises africaines se sont renforcées face au dollar américain. Cette situation, combinée à une nouvelle baise des rendements, implique que la superficie cotonnière en Afrique ne progressera pas en 2007/2008 (ICAC, 2008).

Les exportations de coton étaient estimées à 1,1 million de tonnes en 2007/2008, soit 22% de moins que la campagne précédente. Les terres consacrées au coton en Afrique représentaient 12% de la superficie cotonnière mondiale en 2007/2008 (3,9 millions d'hectares). Cependant, le rendement moyen estimé (343 kg/ha) était moins de la moitié du rendement mondial (788 kg/ha). Cette différence s'explique en partie par le fait que la plus grande partie de la superficie cotonnière africaine est alimentée par les eaux pluviales, alors qu'environ 50% de la superficie cotonnière mondiale est irriguée. La production africaine représentait 5% de la production mondiale en 2007/2008. L'utilisation industrielle africaine de coton est restée stable à 550 000 tonnes (2% de l'utilisation industrielle de coton à l'échelle mondiale) (ICAC, 2008).

En outre, la production de coton dans la zone CFA (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, République d'Afrique centrale, Sénégal, Tchad, Togo) représente environ 50% de la production cotonnière en Afrique. Elle s'est réduite de moitié en trois campagnes, tombant d'un record de 1,1 million de tonnes en 2004/2005 à 550 000 tonnes en 2007/2008, son niveau le plus bas en 14 campagnes. Le recul de 30 % observé en 2007/08 a été le plus important de ces trois dernières campagnes. Des diminutions de la superficie et du rendement ont entraîné un recul de la production en 2005/2006 et en 2006/2007. Cependant, la totalité de la baisse de production de coton en 2007/2008 a été causée par la chute de la superficie cotonnière à 1,5 million d'hectares, tandis que le rendement moyen est resté stable à 358 kg/ha (un niveau nettement inférieur à la moyenne décennale de 420 kg/ha).

La consommation de coton dans les pays d'Afrique francophone est estimée à 27 000 tonnes en 2007/2008, soit 50% de moins que le pic atteint en 1997/1998, et qui représente 5% de la production dans la région. Les exportations sont estimées à 600 000 tonnes en 2007/2008, soit un recul de 35% par rapport à la campagne précédente. La combinaison des prix plus bas du coton graine et d'autres problèmes d'ordre

général, tels que les mauvaises conditions climatiques, les prix plus élevés des engrais, les retards et/ou réductions des applications d'intrants ont entraîné la baisse de la superficie et des rendements dans la zone CFA au cours des trois dernières campagnes. Depuis le début 2002, le renforcement du franc CFA (lié à l'euro) face au billet vert a annulé les faibles augmentations des prix internationaux du coton. Les prix du coton graine au producteur, habituellement annoncés avant le moment des semis, ont diminué de manière importante en 2005/2006 et ils sont restés bas les deux campagnes suivantes. Par ailleurs, l'absence de précipitations en 2007/2008 a retardé significativement les semis de coton et a réduit les superficies cotonnières dans de nombreux pays (ICAC, 2007 ; ICAC, 2008 ; Tschirley et *al.*, 2009).

Selon Fortucci (2002) ; Zongo (2002) et Tschirley *et al* (2009), l'importance économique et sociale du coton en Afrique de l'Ouest et du Centre peut se mesurer à trois facteurs :

(i) Les actifs concernés. Environ 2 millions de petites exploitations agricoles familiales, de 2 à 10 ha en moyenne, produisent du coton en assolement sur une partie de leur exploitation. Environ 16 millions de personnes dépendent, directement ou indirectement, de la culture du coton en Afrique de l'Ouest et du Centre. En comparaison, seulement environ 25 000 producteurs cultivent le coton aux Etats-Unis sur des exploitations hautement mécanisées.

(ii) L'impact du coton sur les systèmes de production agricole et les zones rurales. Le « système coton » a eu des effets d'entraînement : modernisation des exploitations agricoles, développement des autres productions de l'exploitation (en particulier, la production de céréales et l'élevage), sur les moyens d'existence des ménages… Le coton a joué un rôle décisif dans l'amélioration des moyens d'existence des populations rurales, dans les pays francophones en particulier, à travers la mise en place des infrastructures économiques et sociales et l'accès au crédit. Le coton contribue fortement, par les revenus générés, à la réduction de la pauvreté et à l'emploi rural.

(iii) Enfin, le coton est le premier poste d'exportation pour beaucoup de pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre. En début du nouveau siècle, il représentait 51% des recettes totales d'exportation du Burkina Faso, 37% du Bénin, 36% du Tchad et 25% du Mali. Les exportations de coton représentent près de 70% des exportations agricoles du Burkina Faso et du Bénin et, 60% du Mali et du Tchad.

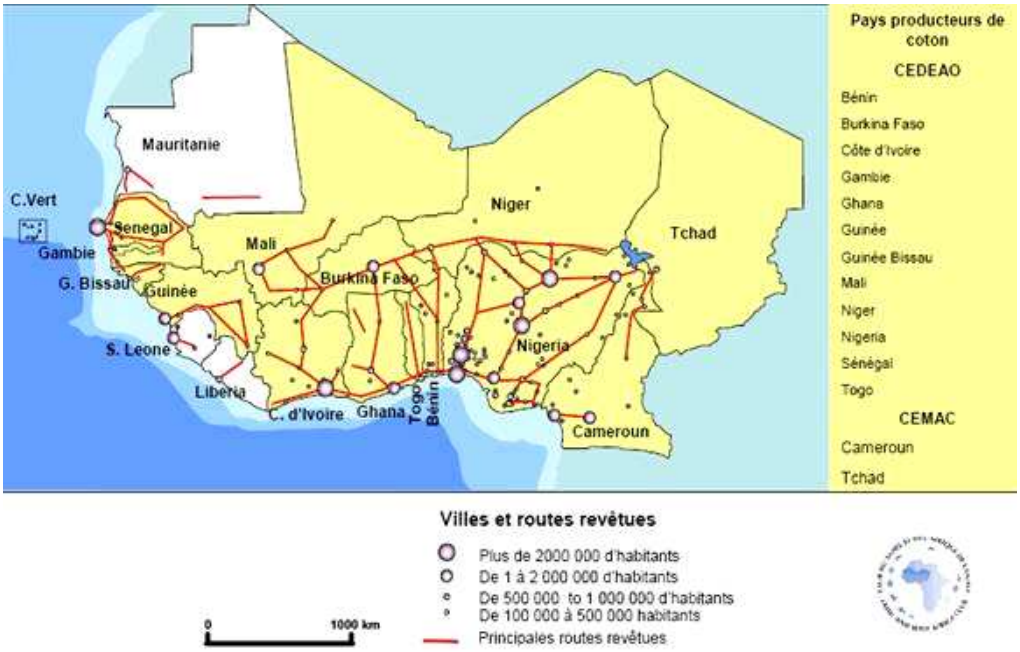
Tableau 4 : Production du coton en Afrique (en milliers de tonnes)

	1990	1995	2000	2005	2007	2008
Burkina	77	64	114	299	288	207
Bénin	59	145	139	131	109	125
Tanzanie	48	82	41	120	103	125
Zimbabwe	73	104	120	76	123	125
Mali	115	169	105	250	201	100
Nigeria	36	100	87	91	87	98
Cameroun	44	79	94	125	87	65
Côte d'Ivoire	116	96	125	12	82	54
Zambie	25	16	29	76	54	41
Tchad	60	62	65	76	71	38
Soudan	83	107	74	81	71	35
Togo	41	44	49	50	22	27
Total	884	1 206	1 176	1 654	1 449	1 040

Source : Agritrade et CTA, 2008

Il est à remarquer que la croissance de la production cotonnière mondiale a eu un impact important sur les économies des pays sahéliens dépourvus d'autres cultures commerciales d'importance (Burkina Faso, Mali, Bénin,…). Elle a un effet déterminant sur les dynamiques de modernisation des exploitations agricoles. Cette croissance a permis la mise en place d'un tissu socio-économique dense : nouveaux marchés (approvisionnement en intrants, crédit, première transformation, etc.) et, plus récemment, de nouveaux acteurs : les organisations professionnelles agricoles offrant un meilleur espace de négociation aux producteurs de coton et l'émergence des interprofessions (Tschirley *et al.*, 2009).

Par ailleurs, l'Afrique de l'Ouest et du Centre dispose indéniablement d'un avantage comparatif dans la production cotonnière et même d'un avantage absolu. D'une part, son climat et ses sols permettent de bons rendements, d'autre part la récolte manuelle qui y est pratiquée fournit un coton de meilleure qualité. Ses coûts de production sont inférieurs à ceux observés chez ses principaux concurrents : environ 30 cents par livre contre plus du double aux Etats-Unis, principal pays exportateur (ICAC, 2003 ; ICAC, 2007). Le taux de rendement à l'égrenage est aussi élevé, 40 à 43% en moyenne, alors qu'il n'est que de 34-36% par exemple en Inde (Badiane et *al.*, 2002). Il faut enfin souligner qu'il n'existe pas d'autre culture d'exportation en Afrique de l'Ouest et du Centre offrant la même compétitivité économique et pouvant remplacer le coton. D'où une dépendance assez forte des économies de cette région à son prix mondial et des répercussions importantes sur la vie rurale quand ce dernier chute en l'absence de cultures alternatives.



Source : CSAO/OCDE, 2006

Carte 1 : Principaux pays producteurs du coton en Afrique Francophone

L'effondrement des prix du coton lors de la campagne 2001/2002 a coïncidé avec un niveau record de subventions. Pour autant cette simultanéité ne signifie pas forcément un lien de cause à effet, si ce n'est une forte présomption d'une surproduction et d'une distorsion des prix liée aux subventions. Mais l'augmentation des aides aux producteurs pourrait toute aussi bien être la conséquence des difficultés du marché du coton soumis à la concurrence de la fibre synthétique. En 2001, la consommation de polyester a pour la première fois dépassée celle du coton. La part du coton dans les fibres textiles n'a cessé de diminuer ces dix dernières années, passant de 50% au début des années 1990 à 40% aujourd'hui. La compétitivité de la fibre synthétique est renforcée lorsque le prix du pétrole baisse (Miroudot, 2004).

En somme, en Afrique, les revenus par hectare des producteurs de coton sont affectés par les prix du coton, mais également par les coûts de production et les rendements. Toutefois, la faiblesse du dollar américain face à de nombreuses devises ces dernières campagnes, combinée à des prix du coton demeurant inférieurs à la moyenne, est devenue une contrainte importante pour les producteurs de coton dans de nombreux pays africains. La baisse des revenus se traduit également par l'impossibilité des producteurs de coton à acheter des quantités suffisantes d'intrants, au détriment des rendements cotonniers. Les conditions climatiques demeurent aussi variables que par le passé. Néanmoins, cette diminution des revenus signifie que les producteurs de coton disposent d'une protection financière moindre face aux risques climatiques. Autrement dit, la tendance actuelle des taux de change ne constitue pas le seul facteur expliquant la baisse de la production cotonnière dans de nombreux pays africains depuis 2004/2005, mais elle exacerbe une situation déjà très précaire (ICAC, 2008, Tschirley *et al.*, 2009).

1.3. COTON : POUMON ECONOMIQUE DU NORD CAMEROUN

La culture commerciale du coton a été introduite dans le Nord du Cameroun en 1951 sous l'impulsion de la Compagnie française pour le développement des fibres textiles (CFDT). La CFDT a développé cette culture de rente pendant les deux décennies suivantes et l'a introduite dans la quasi-totalité des villages des deux régions septentrionales. En 1974, la CFDT-Cameroun a été nationalisée et est devenue la Société de Développement du Coton du Cameroun (SODECOTON). Aujourd'hui la SODECOTON est toujours une société d'économie mixte détenue à 59% par l'Etat du Cameroun, à 30% par Dagris, devenu Geocoton (ex-CFDT) et à 11% par une société privée camerounaise. Jusqu'à présent, la privatisation n'a pas été poussée plus loin.

Lancée en 1951, la production du coton au Cameroun a progressé jusqu'à 34 000 tonnes de fibre en 1969/1970. Elle est retombée à 10 000 tonnes en 1973/1974 suite à de graves difficultés climatiques (sécheresse) puis a augmenté assez régulièrement pendant les trois décennies, atteignant un record de 123 000 tonnes en 2004/2005. La production est retombée à 86 000 tonnes en 2005/2006 puis à 77 000 tonnes en 2006/2007. Superficie cotonnière et rendement au champ ont augmenté régulièrement entre 1951/1952 et 1969/1970 grâce à l'accroissement du nombre de producteurs et à l'amélioration des pratiques culturales. Superficie et production se sont effondrées entre 1970/1971 et 1973/1974, avant de remonter grâce essentiellement à l'intensification de la culture (généralisation de la fumure minérale et de la protection phytosanitaire). La superficie a alors évolué entre 45 000 et 70 000 hectares jusqu'au début des années 1980 tandis que le rendement moyen triplait, atteignant environ 520 kilogrammes de fibre par hectare.

En outre, pendant les deux décennies suivantes, le rendement moyen est demeuré autour de 500 kilogrammes par hectare alors que la superficie augmentait régulièrement, ce qui explique la hausse de la production pendant cette période. La superficie cotonnière a atteint un record de 215 000 hectares en 2004/2005, puis a légèrement baissé de 214 000 hectares 2005/2006 à 203 000 hectares 2006/2007 et puis à 137 869 hectares en 2007/2008. Le rendement moyen a augmenté considérablement en 2004/2005, atteignant 578 kilogrammes par hectare et expliquant l'essentiel de l'augmentation de la production. Cependant, le rendement est tombé à 405 et 409 kilogrammes de fibre par hectare en 2005/2006 et 2006/2007, les plus bas niveaux depuis la fin des années 1970. Cette baisse brutale et importante du rendement est due en grande partie à la diminution des quantités d'intrants appliqués. Mais on a noté une légère augmentation en 2007/2008, passant à 1 020 kg/ha.

Aujourd'hui, le coton est cultivé commercialement dans les deux régions situées les plus au Nord du Cameroun : la région de l'Extrême-Nord et du Nord. L'économie de ces régions rurales dépend fortement du coton, la principale culture de rente. Cette situation contraste avec celle du sud du pays, qui a une économie beaucoup plus diversifiée. Le nombre de producteurs de coton au Cameroun est d'environ 320 000 (campagne 2006/2007) et la surface cotonnière moyenne par producteur de 0,6 hectare, plus petite que dans la plupart des autres pays d'Afrique de l'Ouest. La superficie moyenne d'une exploitation agricole au Nord Cameroun est de 2,5 hectares,

et est plantée en céréales (sorgho, mil, maïs), coton, arachide, niébé et diverses autres cultures vivrières (SODECOTON, 2007 ; ICAC, 2008).

La SODECOTON avec ses activités d'encadrement agricole, de distribution des intrants, de mise en place du crédit, de mécanisation, d'élaboration d'itinéraires techniques adaptés selon les moyens et le niveau des planteurs, la filière coton a été, et reste une locomotive du développement rural et de diffusion des techniques agricoles. La société passait pour une des mieux gérée d'Afrique. Les 8 usines d'égrenage et les 2 huileries représentent l'essentiel des structures industrielles du Grand Nord employant plusieurs milliers d'ouvriers (Barbier *et al.*, 2003 ; ICAC, 2008).

Par ailleurs, avec la crise cotonnière au cours de ces dernières années, la production cotonnière annuelle tend à baisser progressivement, avec environ 184 000 tonnes, le rendement moyen actuel est d'environ 905 kg/ha au cours de la campagne 2006/2007 à 140 800 tonnes en 2007/2008, soit une baisse de près de 44 000 tonnes. Si le coton est essentiel pour l'économie du Nord Cameroun, il n'est cependant pas un enjeu majeur pour les recettes de l'Etat camerounais (le coton représente autour de 5% de la valeur des exportations du pays), qui dispose au sud du pays d'autres ressources (café, cacao, banane, bois, …). Cette situation favorise un réinvestissement des plus-values de la filière coton dans la région de production (SODECOTON, 2007).

En outre, au Nord Cameroun, la place du coton dans les systèmes de production reste importante (il occupe près de 89% des exploitations), les surfaces totales cultivées au cours de la campagne 2006/2007 sont évaluées à 203 023 ha. Cette culture reste incontestablement la culture commerciale dominante de la région, fournissant plus de 60% du revenu monétaire total. Son essor a profondément marqué la zone soudanienne du Cameroun où il s'est développé. Il a eu un rôle moteur dans la diffusion des innovations techniques. Enfin, il a eu des effets sur le peuplement, rendant attractives des zones jusque là peu mises en valeur. Cet essor est inséparable de l'action de l'Etat, directement ou à travers la SODECOTON (Balkissou, 2000 ; Havard et Abakar, 2001 ; Le Paysan Nouveau, 2007).

Bien que les conditions économiques de production du coton se soient dégradées ces dernières années, les producteurs continuent à cultiver le coton pour de nombreuses raisons : l'accès aux crédits intrants octroyés par la SODECOTON qui leur permet d'avoir des engrais pour le coton et les vivriers (principalement le maïs) et aux tourteaux pour les animaux de trait et d'élevage, les prix fixes et le paiement en une ou deux fois des quantités vendues qui leur permettent de connaître approximativement à l'avance les recettes cotonnières, et donc de prévoir et donner des priorités dans les dépenses. En outre, les recettes cotonnières servent à payer les dettes, à faire les investissements, et dans les exploitations en déficit alimentaire à acheter des céréales. Cette sécurité financière apportée par le coton est appréciée de nombreux producteurs en opposition aux céréales dont les prix fluctuent beaucoup sur une année et entre les années (Koussoumna et Havard, 2006 ; Mbetid-Bessane *et al.*, 2006). Ceci se traduit par une réduction des superficies en céréales de 20%, reportée sur le coton et l'arachide dont les prix sont plus stables. Néanmoins, la baisse des performances économiques du coton ces dernières années est constatée par les producteurs suite à la crise cotonnière (Havard et Abakar, 2001).

Enfin, au Cameroun la SODECOTON, n'est pas encore privatisée comme c'est le cas dans la plupart des pays africains producteurs du coton. Elle reste toujours une société d'état, et malgré la crise cotonnière, cela ne l'empêche pas de devoir assurer elle-même le financement des activités, à savoir l'encadrement de cultivateurs, la collecte et l'égrenage du coton- graine, le transport et la vente de la fibre de coton, la tribution des graines dans la huileries, la production de l'huile et de l'alimentation du bétail et certaines taches annexes telles que la gestion des projets de développement. Tous ces coûts sont normalement financés par les recettes tirées de la vente de divers produits dont la fibre, qui est le produit principal, mais aussi l'huile Diamaor et le tourteau. Suite à ce contexte, le budget de la SODECOTON est déséquilibré depuis une dizaine d'année, avec des recettes bien inférieures aux dépenses : d'une part certaines charges ont augmenté, et d'autre par les recettes tirées de la vente de fibre sur le marché mondial se sont effondrées du fait de la dégringolade du cours de la fibre de coton sur le marché mondial (Asfon et Gaudard, 1997 ; SODECOTON, 2007).

CONCLUSION PARTIELLE

Le coton est principalement produit pour sa fibre, laquelle est utilisée de par le monde comme matière première textile. Le coton est un produit de base important pour l'économie mondiale. Cultivé dans plus de 100 pays, le coton est un produit agricole de base qui fait l'objet d'échanges commerciaux très nombreux, plus de 150 pays étant impliqués dans l'importation ou l'exportation du coton. Bien que le coton soit cultivé dans une centaine de pays, la production mondiale de fibres de coton est dominée par quelques pays, au premier rang desquels figurent la Chine, les États-Unis et l'Inde. La Chine est aussi le premier consommateur mondial de fibres de coton et ce pays est appelé a continuer d'exercer une influence encore plus forte sur le marché mondial et donc sur l'évolution future des prix internationaux.

Le coton est aussi une culture extrêmement politique du fait de son importance dans le commerce mondial et pour les économies de nombreux pays en développement. Dans bien des pays, les exportations de coton sont non seulement une source essentielle de recettes en devises, mais elles contribuent aussi pour une part significative au PIB et aux recettes fiscales. Le coton joue un rôle de poids dans le développement économique de l'Afrique : 37 pays africains sur 53 produisent du coton et 30 en exportent. L'Afrique de la zone Franc CFA est devenue le second exportateur mondial derrière les États-Unis. Le développement des filières cotonnières dans ces pays, selon un modèle caractérisé par une forte intégration verticale, a souvent pu y être qualifié de succès. Cependant, les limites de ce modèle ont été soulignées et la privatisation/libéralisation des filières cotonnières africaines, bien que parfois chaotique et souvent problématique, semble aujourd'hui irréversible. Les principaux défis à relever pour les filières cotonnières africaines ont été identifiés. Ils sont nombreux, complexes et vont bien au-delà du combat mené contre les subventions que les États-Unis apportent à leurs cotonculteurs. De leur résolution dépendra l'avenir de la production de coton en Afrique.

Dans une économie mondiale globalisée, la production et la vente de coton constituent un enjeu majeur pour l'avenir d'une partie non négligeable de l'humanité. Ceci est vrai

tout particulièrement en Afrique subsaharienne où l'on estime à plus de vingt millions le nombre de personnes qui tirent l'essentiel de leurs ressources de cette spéculation. Grâce à des efforts immenses consentis tant par le secteur privé, que par le secteur public et par les agences de coopération, ce que l'on a appelé « l'or blanc » est devenu, en une trentaine d'années, la colonne vertébrale des économies de nombreux pays africains. Sa diffusion s'est accompagnée d'une augmentation sensible des performances des systèmes de production des zones de savanes et, suite à la redistribution de revenus qu'elle a permise dans le monde rural, d'une amélioration notable des conditions de vie des populations concernées (Badiane *et al.*, 2002 ; Théwis, 2006).

Cependant, les diverses crises auxquelles le coton africain a déjà été confronté ont également permis, au niveau national et de la sous-région, la structuration et l'émergence d'organisations de producteurs de plus en plus professionnelles et déterminées à défendre leurs intérêts. Ce fait, constitue sans nul doute un facteur clé pour contribuer à assurer une viabilité financière, sociale et institutionnelle aux filières cotonnières africaines. Il conviendra aux divers organismes d'appui au sous-secteur coton de veiller à accompagner et consolider cette émergence des associations paysannes qui sont en train de développer une influence croissante au sein des filières (Berti *et al.*, 2006).

Après avoir présenté dans ce chapitre préliminaire les enjeux du coton dans l'économie mondiale, l'importance des filières cotonnières en Afrique de l'Ouest et du Centre, et enfin la place du coton dans le système de production au Cameroun, il est important dans le chapitre suivant de cette thèse de présenter les difficultés actuelles de la filière cotonnière qui vont générer des mutations importantes du mode de coordination des acteurs.

CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC : UNE FILIERE COTONNIERE EN CRISE AU CAMEROUN

INTRODUCTION

Depuis 1986, l'avenir de la culture cotonnière est devenu étroitement lié à la variation des cours du coton et du taux de change du franc par rapport au dollar, la concurrence des fibres synthétiques. Cette dépendance, liée à l'importance vitale de l'exportation de fibre, a eu des conséquences importantes sur la filière coton et le milieu rural africain. Selon *l'Overseas Development Institute* (2004) l'on assiste à une chute constante et importante du cours de la fibre de coton sur le marché mondial, chute qui provient du fait que l'offre est nettement supérieure à la demande sur le marché mondial.

Par ailleurs, l'économie chinoise est en pleine expansion. De nombreuses usines textiles chinoises demandent du coton fibre pour faire des tissus et les besoins énormes de ces usines ont provoqué une augmentation de la demande de fibre dans le monde entier. Cette augmentation du prix du coton fibre a entraîné une augmentation de la production dans la plupart des pays producteurs. Mais en même temps, la Chine a augmenté sa propre production de coton fibre pour satisfaire ses besoins tandis que les industries textiles des autres pays, moins rentables que l'industrie textile chinoise, étaient obligées de diminuer leur consommation de coton fibre qui augmentait brutalement et forcement, tandis que la consommation n'évoluait pas. Il y a donc maintenant une offre très abondante, avec une très grande quantité de coton fibre chez les producteurs qui veulent vendre, et une demande faible, d'où une baisse des prix. Et dans ces conditions de surproduction, la qualité de la fibre du coton devient un facteur indispensable pour acquérir des parts de marchés (Miroudot, 2004 ; *Overseas Development Institute*, 2004 ; Fok, 2006a ; Fok, 2010).

En outre, la crise de la filière cotonnière s'est aggravée du fait des subventions européennes et américaines à leur producteur. Ainsi, avec ces subventions, les gains sur le marché de l'or blanc ont baissé de près de 14% ces dernières années. Car, en déprimant les cours mondiaux, ces subventions réduisent les recettes d'exportation des pays africains, notamment le Cameroun, et donc les revenus de millions de producteurs qui survivent avec moins d'un dollar par personne et par jour, alors que dans les pays industrialisés, la plus grande partie des subventions profite à de gros producteurs. En plus, bien que ces subventions ont des effets économiques pervers, car elles conduisent à produire plus dans les pays où le coût de production est plus élevé, mais elles ont des conséquences sociales beaucoup plus graves dans les pays pauvres (Miroudot, 2004 ; Overseas Development Institute, 2004 ; Fok, 2006a).

A cela s'ajoute la baisse du dollar américain, qui est la monnaie dans laquelle se vend le coton- fibre. Les variations du cours du dollar jouent aussi un rôle majeur sur la compétitivité du coton de la zone CFA sur le marché international. La baisse récente des cours du dollar par rapport à l'Euro a gravement affecté la compétitivité du coton africain, notamment celui du Cameroun, vis-à-vis des pays de la zone dollar. Plus globalement, le coton issu de la zone du FCFA est concurrencé par les pays concurrents comme le Brésil qui pratique des dévaluations «compétitives» (Reynald, 2004 ; Deveze et Halley des fontaines, 2005).

Cependant, d'autres facteurs plus structurels sont à l'origine de la crise, notamment : le mode d'organisation et de fonctionnement, la crise de confiance entre les producteurs

et les sociétés cotonnières en liaison avec des erreurs de gestion (Badiane *et al.,* 2002 ; Mbetid-Bessane *et al.,* 2003).

L'objectif de ce chapitre est d'analyser les facteurs déterminants de la crise cotonnière actuelle de la filière au Cameroun. Pour le faire, ce chapitre est organisé en plusieurs sections. Tout d'abord, l'évolution des cours mondiaux du coton sera présentée. Par la suite, les effets des subventions des pays industrialisés à leurs producteurs seront évoqués. En suite, la contribution du taux de change euro dollar et l'évaluation du FCFA par rapport au dollar. Et enfin, le contexte structure de la filière cotonnière qui contribue aussi significativement à la crise.

2.1. DES FACTEURS EXTERNES DE LA CRISE COTONNIERE AU CAMEROUN

La filière cotonnière camerounaise, comme la plupart des filières cotonnières d'Afrique de l'Ouest et du Centre ont traversé plusieurs crises au cours des 20 dernières années, en résonance des chutes du prix mondial du coton. Plusieurs facteurs concourent à ces crises que nous évoquerons dans cette section de la thèse.

2.1.1. Une baisse des cours mondiaux du coton

Toutes ces crises ont été reliées à la baisse du prix mondial, cause exogène subie. Il est vrai que cette baisse s'est traduite mécaniquement par une réduction des recettes d'exportation provoquant un déficit des filières cotonnières. En effet, une baisse brutale, importante et durable du prix mondial du coton est bien sûr un facteur déclencheur d'une crise dans les pays producteurs, dans la mesure où elle induit un déficit financier qui menace la poursuite de la production cotonnière. Les crises cotonnières dans les pays de l'Afrique Zone Franc (PAZF) revêtent cependant des facettes qui dépassent les simples conséquences directes de la baisse du prix mondial. La plupart des éléments des crises actuelles découlent des ajustements du fonctionnement des filières cotonnières, engagés au lendemain de la première crise contemporaine, en 1985-1986, et poursuivis depuis, en résonance des diverses baisses du prix mondial qui ont suivi (Fok, 2006).

Les prix internationaux du coton sont orientés à la baisse en raison des gains de productivité. De 1950 à la fin des années 1960, la production de coton augmenta plus vite que la consommation, freinée par l'utilisation croissante des fibres chimiques, faisant chuter les prix internationaux de plus de 50 cents par livre à moins de 30 cents. Pendant les années 1970, les prix du coton, comme ceux des autres matières premières, ont été affectés par l'inflation, la hausse de la demande, les craintes d'embargo, et les augmentations des coûts de production. L'indice A de Cotlook[1], indicateur reconnu des prix internationaux, a ainsi bondi de 32 cents la livre en septembre 1972 à 89 cents en janvier 1974. La moyenne trentenaire depuis 1974/1975 s'est élevée à 70 cents par livre (Estur, 2006 ; Berti *et al.,* 2006 ; ICAC, 2006 ; ICAC, 2008).

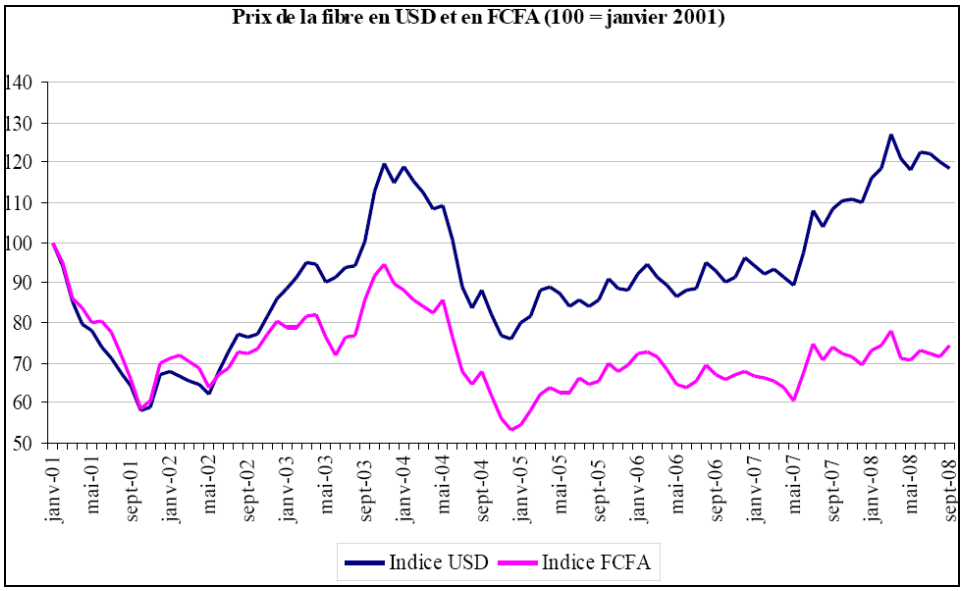
[1] Cents $USA/Livre (indice A de Cotlook), 1 livre de coton correspond 0,4536 kg de coton fibre. Le marché de coton a deux cotations principales. La cotation à terme, pratiquement accessible seulement au coton d'origine américaine (New York Cotton Exchange ou indice de Nyce) ; et la cotation de référence de Liverpool : indice A en cents/livre, qualité midling 1''3/32 en position CAF ports nord européens (Cotton Outlook).

Cependant, la moyenne quinquennale de 2000/2001 à 2004/2005 est tombée à 55 cents la livre. Plusieurs facteurs, parmi lesquels de nouvelles technologies, une utilisation accrue des technologies existantes, et la mise en culture de zones cotonnières hautement productives, ont influencé le déclin à long terme des prix moyens. Les prix du coton sont caractérisés par leur volatilité. L'indice A de Cotlook a fluctué entre 35 et 80 cents par livre depuis 2001. En dépit des distorsions causées par les subventions, l'offre et la demande de coton répondent aux prix. Les prix internationaux moyens ont rebondi d'une moyenne de 42 cents par livre en 2001/2002, la plus basse depuis 1971/1972, à 68 cents en 2003/2004, puis ils sont retombés à 52 cents en 2004/2005. Le solde net du commerce extérieur de la Chine a été le principal facteur explicatif des variations interannuelles de la moyenne des cours depuis 1973. Toutes choses égales par ailleurs, une variation de 100 000 tonnes des importations nettes de la Chine se traduit par une variation dans le même sens de la moyenne de l'indice A de 2 cents par livre. Les prix réels du coton ont diminué depuis les années 1950.

En dollars de 2005 constants, l'indice A de Cotlook a chuté de près de 4 dollars au début des années 1950 à environ 1,2 dollar au début des années 1970. L'envolée des cours des matières premières au milieu des années 1970 a porté l'indice à plus 2 dollars de 2005 par livre, mais il a repris sa baisse en termes réels et s'est effondré à 45 cents par livre en 2001/2002, le plus bas depuis l'invention de l'égreneuse à scies en 1793. En dépit de l'augmentation des rendements moyens, le revenu moyen par hectare de coton a également diminué en termes réels au cours des cinq dernières décennies. En dollars de 2008 constants, le revenu moyen est tombé d'environ 2 400 dollars par hectare au milieu des années 1970 à 830 dollars en 2008/2009.

Il faut tout de même signaler que la moyenne de l'indice A de Cotlook pour les six premiers mois de la campagne 2007/2008 (août 2007 à janvier 2008) s'élève à 69,4 cents par livre, soit 10 cents de plus que la campagne précédente (+17%) et 13 cents de plus que la campagne 2005/2006, soit une augmentation de +24%. Cette progression très significative des prix internationaux en dollar au cours de ces trois dernières campagnes, ne s'est malheureusement pas retrouvée, et de loin, dans la zone Franc qui reste pénalisée par la vigueur de l'euro vis à vis du dollar : au cours de cette même période, la progression des prix ramenés en FCFA n'a en effet été que de 6%.

Cependant, en tenant compte de ces nouvelles estimations, le modèle de détermination des prix de l'ICAC établi en 2007 prévoit désormais une moyenne de l'Indice A de Cotlook pour la campagne 2008/2009 de 79 cents la livre, 3 cents de moins que le mois passé, mais toujours 8 % de plus que la moyenne de 2007/2008 (l'intervalle de confiance de 95 % se situe entre 70 et 90 cents la livre).



Source : Agritrade et CTA, 2008 citant, Berti, 2007

Figure 2: Evolution des cours du coton mondial de la fibre du coton

En outre, le ratio stocks à utilisation industrielle du monde en dehors de la Chine (continentale) devrait augmenter à 60% en 2008/2009. Selon cette prévision et les prix réels des quatre premiers mois de la campagne, le modèle de détermination des prix de l'ICAC de 2007 prévoit une moyenne de campagne de l'Indice A de Cotlook de 69 cents/livre en 2008/2009, soit 4 cents de moins que la moyenne de 2007/08. L'intervalle de confiance de 95% se situe entre 62 et 77 cents/livre. Le Secrétariat pense que la moyenne de l'Indice A de Cotlook pour la campagne en 2008/2009 devrait se situer dans la fourchette inférieure de l'intervalle de confiance de 95%, entre 62 et 69 cents/livre.

En perspective, la production et la consommation mondiales devraient s'élever à 27 millions de tonnes à l'horizon 2010, et le commerce mondial est estimé à 9 millions de tonnes, dont 4 millions de tonnes d'importations par la Chine. Les parts de marché des pays développés dans la production et dans la consommation industrielle devraient décliner. Les nouvelles technologies, le développement de nouvelles zones de culture consacrées au coton et la poursuite des subventions devraient continuer à soutenir la production de coton à moyen terme. (FAO, 2008 ; ICAC, 2008). Ainsi, on prévoit que la consommation mondiale de coton augmentera à un taux moyen annuel de près de 3% et que la part de marché du coton tombera à 36%. La consommation de coton en Chine devrait s'élever à 11 millions de tonnes en 2010, soit plus de 40% de l'utilisation industrielle mondiale. Le déficit structurel entre la production et la consommation tendra à s'accroître et les importations chinoises continueront à jouer un rôle déterminant sur les prix.

Enfin, les variations interannuelles de la surface de coton sont déterminées par les coûts marginaux et non par les coûts de production moyens. Par conséquent, les prix du coton tendent vers le coût marginal des producteurs les plus efficaces, et non vers le coût de production mondial moyen. Les fibres chimiques concurrentes exercent une

pression supplémentaire sur les prix du coton. La baisse des prix des textiles aux stades du détail tend également dans une certaine mesure à se répercuter en amont sur les prix des fibres. En conséquence, les prix internationaux moyens du coton au cours des cinq prochaines campagnes seront nettement inférieurs à la moyenne de 70 cents la livre des trente dernières campagnes, sauf catastrophe climatique (Berti *et al.*, 2006 ; Estur, 2006 ; FAO, 2008).

La variation des cours mondiaux de coton a des répercutions sur le prix d'achat du coton graine. Ainsi, la fluctuation du prix d'achat du coton-graine, dans une tendance baissière, est bien sûr ressentie le plus directement par les producteurs. Elle est devenue une conséquence de la baisse du prix mondial lorsque le système tampon, mis en place depuis les années 1950 pour abriter les paysans des variations du prix mondial, se dissipa au début des années 1990. Pour les paysans, c'est cette tendance à la baisse du prix payé qui exprimait la crise cotonnière. Il ressort que cette dernière, telle qu'elle est perçue par les paysans, ne dépendait pas seulement de la baisse du prix mondial mais aussi des mesures d'adaptation à celle-ci.

2.1.2. Les subventions des pays développés à leurs producteurs pénalisent la filière camerounaise

Le déficit des filières cotonnières, origine des crises cotonnières, dépend ainsi de plusieurs facteurs. La baisse du prix mondial est un facteur important, mais les autres, à caractère interne aux filières, ne le sont pas moins. Les PAZF sont partis en croisade contre les subventions de quelques pays, car elles sont considérées comme responsables de la baisse du prix mondial. Cette démarche est bien sûr légitime mais elle révèle un choix stratégique qui interpelle. L'issue de la protestation contre les subventions est incertaine et elle dépend fondamentalement de la bonne volonté des autres pays qui ont suffisamment manifesté leur égoïsme jusque-là.

La principale cause de la pression exercée sur les cours mondiaux du coton est l'offre excédentaire de coton subventionné de grands pays producteurs, en particulier les États-Unis. Les subventions à l'exportation et à la production versées par les États-Unis à leurs 25 000 producteurs de coton s'élèvent à 4 milliards USD environ, ce qui est nettement plus que la totalité des recettes à l'exportation du coton réalisées par l'ensemble des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre. Le montant de la subvention par kilogramme versée par les États-Unis est presque aussi élevé que le cours mondial actuel dont doivent vivre les paysans des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre. Quant aux subventions payées aux producteurs de coton par l'Union européenne (Grèce et Espagne), elles sont encore deux fois supérieures à celles octroyées aux États-Unis. Le montant des subventions communautaires à l'hectare est, en outre, quatre fois plus élevé pour le coton que celui payé pour le maïs ou les oléagineux et huit fois supérieur à celui des aides accordées aux céréales. Toutefois, la production cotonnière de l'Union européenne ne représente qu'un quart de celle des États-Unis. En outre, le conseil des ministres européens a entre-temps décidé de réformer le régime commercial du coton, ce qui aura probablement pour effet de réduire la production cotonnière de l'Union européenne. La Banque mondiale estime qu'une réduction des incitations à la production dont bénéficient les agriculteurs aux États-Unis entraînerait une réduction de l'offre qui se traduirait à son tour par une hausse des cours mondiaux du coton de l'ordre de 10 à 20 pour cent. Cette mesure suffirait à elle

seule à générer des recettes supplémentaires de l'ordre de 250 à 500 millions USD par année pour des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre.

En outre, les subventions pratiquées par certains pays développés faussent les mouvements de la production et du commerce de coton. Les États Unis d'Amérique et l'Union européenne, qui représentent ensemble 25% de la production et 35% des exportations à l'échelle mondiale, soutiennent leurs producteurs, ce qui favorise l'accroissement de la production et des exportations et entraîne une baisse des cours. Les producteurs de nombreux pays en développement, dont beaucoup en Afrique, sont confrontés au rétrécissement de leurs marchés d'exportation et voient leurs recettes diminuer (FAO, 2008 ; ICAC, 2008).

D'après *l'International Cotton Advisory Committee* (ICAC), les subventions accordées aux cultivateurs de coton en 1999 se sont chiffrées à 4 milliards de dollars EU aux États Unis d'Amérique, et à 800 millions de dollars EU au sein de l'Union européenne. Une étude du CCIC a estimé que ces aides et celles d'autres pays développés ont réduit les cours du coton d'environ 20 pour cent, soit une perte de 300 millions de dollars EU pour les pays exportateurs de coton africains. La production de coton assure 5 à 10 pour cent du PIB au Bénin, au Burkina Faso, au Mali, au Tchad et au Togo, et les recettes provenant des exportations de coton sont déterminantes pour renforcer la sécurité alimentaire dans de nombreux pays d'Afrique. Ce groupe de pays a proposé que les subventions accordées à ce secteur se trouvent au centre des négociations de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) à Cancún et que les pays qui subventionnent leur production indemnisent les producteurs africains. Le Brésil a annoncé à l'Organe des différends de l'OMC son intention d'examiner la question des subventions avec les États-Unis. La diminution du soutien intérieur dans les pays développés donnerait un élan aux cours mondiaux, ce qui encouragerait les pays producteurs dans lesquels ce secteur est rentable (beaucoup étant des pays en développement) à accroître leur production.

Les travaux de l'ICAC ont été le plus souvent cités dans le débat sur l'initiative sectorielle des pays africains. Le modèle de l'ICAC montre que le prix du coton aurait été de 70% plus élevé en l'absence de subventions lors de la campagne 2001/2002. Le secrétariat de l'ICAC chiffre à 920 millions de dollars le manque à gagner pour l'Afrique lors de cette campagne du simple fait des subventions (Townsend, 2003b ; ICAC, 2007). Il est intéressant de noter que cette étude empirique est celle qui trouve l'effet le plus spectaculaire sur les prix et les pertes les plus importantes pour les pays africains. Ceci est en particulier lié à l'analyse de la campagne 2001/2002 qui a vu un effondrement du prix mondial et un niveau record de subventions mais les résultats pour la campagne suivante (+15% sur le prix mondial et des pertes de 230 millions de dollars pour les pays africains) sont aussi élevés au regard des autres études empiriques. La distorsion dans les échanges provoquée par les subventions américaines a fait l'objet d'une attention particulière puisqu'elles représentent plus de 50% de l'ensemble des subventions versées aux producteurs de coton dans le monde (Miroudot, 2004 ; Shepherd, 2004 ; Araujo *et al.*, 2006 ; ICAC, 2007).

Cependant, Guitchounts (2008) montre dans une étude récente que les subventions directes des gouvernements aux producteurs fournies actuellement par six pays (USA, Chine, Espagne, Grèce, etc.) sont estimées à moins de 2 Milliards de $ en 2007/2008, en réduction de moitié par rapport à la campagne précédente. Depuis 1997/1998, la corrélation négative est manifeste entre l'Indice A de Cotlook et les montants des subventions américaines ainsi que le nombre de pays qui subventionnent. En effet, au USA, le Farm Bill américain qui fournit le soutien à travers cinq mécanismes: paiement direct, paiement contra-cyclique, paiement de compensation de crédit de campagne, certificat de gain de change et crédit de campagne. Le montant total de ce soutien a baissé de 2.9 Milliards $ en 2006/2007 à 1 Milliard $ en 2007/2008. Le gouvernement américain subventionne aussi les assurances que les producteurs ont contractées pour leur culture de coton, avec un soutien qui a fluctué de 0,5 à 5,0 cents/livre au cours de la période 1998/1999 et 2007/2008.

Par ailleurs, la réforme de la politique cotonnière européenne est mise en œuvre à la campagne 2006/2007. Les producteurs de coton européen reçoivent 65% du soutien en paiement unique découplé de la production, le complément de 35% constitue une aide liée à la surface mise en production. Le budget alloué reste fixé à 770 millions € comme auparavant, mais les montants de l'aide liée a diminué des deux-tiers au cours des deux dernières campagnes (Mattas et Botonaki, 2008). Ces baisses des subventions pourront peut être avoir des effets positifs sur les filières cotonnières d'Afrique. Des études dans le futur pourront le démontrer ou d'infirmer.

2.1.3. La baisse du taux de change euro dollar et la réévaluation du franc CFA

Au début des années 1990, la baisse du cours mondial du coton fibre et les coûts élevés de production intérieure menant à la surévaluation du franc CFA ont progressivement grevé la compétitivité de la filière au point qu'elle produisait à perte. L'effet combiné de la dévaluation du franc CFA en janvier 1994 et la hausse du cours mondial en 1994 et 1995 a, en revanche, injecté une bouffée d'oxygène à la filière, améliorant à court terme sa rentabilité et sa compétitivité. Si ces deux événements ont certes contribué à l'amélioration conjoncturelle de la filière, la chute du cours mondial conjuguée à la forte dépréciation du dollar depuis le deuxième semestre de 1998 rappelle la vulnérabilité de la filière.

En effet, au cours de ces dernières décennies, la dépréciation du dollar par rapport à l'euro, suscite de nombreuses questions. Ce facteur exogène a donc continué de peser négativement sur la compétitivité du coton exporté de la zone franc africaine. L'arrimage du franc CFA à un euro fort qui a dépassé 1,42 dollars le 1er octobre 2007 pénalise forcement les exportations de la zone Franc. La compétitivité des produits africains sur les marchés internationaux est mécaniquement rongée. Chaque fois que l'Euro s'apprécie, le franc CFA en fait de même de manière automatique. Résultat : les coûts de production augmentent, les produits fabriqués localement deviennent moins compétitifs que ceux fabriqués dans des pays extérieurs à la zone euro, et les marges sur les exportations libellées en dollars se réduisent. C'est notamment le cas pour la filière coton, qui fait vivre près de 30 millions d'Africains.

Ainsi, selon Lagrandre (2005) et Berti *et al* (2006), l'arrimage du franc CFA à un euro fort pénalise fortement les exportations des pays de la zone franc, où la solution d'une

indexation sur un panier de monnaies, plutôt qu'une nouvelle dévaluation, semble recueillir de plus en plus de voix. La parité FCFA/euro, héritée de l'indexation sur le franc français, garantit la convertibilité du CFA dans toutes les monnaies étrangères et un contrôle accru sur l'inflation. Mais aujourd'hui, du fait d'un euro très fort par rapport au dollar, la compétitivité des produits de la zone a subi une chute notable. La baisse du dollar d'environ 38% par rapport à l'euro depuis 2002, devise de référence pour le coton, fait chuter de 25% les recettes d'exportation du coton, alors que les coûts de production locale restent extrêmement élevés. Avec les cours actuels de l'euro, et les cours mondiaux, la valeur du coton ne permet même pas de couvrir les coûts de production. "Avec une parité égale dollar/euro, les sociétés cotonnières de la zone franc pouvaient s'en sortir" le kilo de coton revenant à 820 FCFA (1,25 euro) sur le marché international".

Ce schéma s'applique, diversement, à d'autres filières d'exportation. En revanche, une monnaie forte permet de réduire le coût des importations. Cet avantage a contribué à atténuer le choc lié à la flambée du baril puisque les livraisons de carburants sont libellées en dollars et payées en CFA. Mais là aussi, certains effets sont pervers : dopés par la réduction du coût des importations, les achats de produits achetés à l'extérieur de la zone CFA augmentent, ce qui fragilise les filières locales. Ainsi constate-t-on une forte poussée des importations d'articles asiatiques à bas prix.

Enfin, étant donné le potentiel d'appréciation de l'euro en raison des déséquilibres extérieurs américains et de l'inéluctable ajustement des politiques de change asiatiques (qui freinent aujourd'hui la dépréciation du dollar) et sachant qu'une hausse significative des cours mondiaux de la fibre en USD est peu probable compte tenu de l'arrivée d'acteurs majeurs sur le marché mondial (Inde, Pakistan, éventuellement Brésil) et de l'augmentation des rendements à l'hectare que certains de ces acteurs obtiennent avec l'introduction du coton GM, les filières cotonnières apparaissent menacée. Sans ajustement en terme nominal, le risque est d'assister à la poursuite de l'ajustement en termes réels - rendu inévitable par la dégradation des termes de l'échange - et donc à la fragilisation continue des sociétés cotonnières et des acteurs qui lui sont liés.

2.2. LES FACTEURS INTERNES DES CRISES

Même si l'on pouvait admettre l'effet déclencheur de la baisse du prix mondial, élément dont on discutera par la suite, l'état de crise de beaucoup de filières cotonnières des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre se perçoit par des manifestations davantage liées aux facteurs internes.

En effet, d'autres facteurs plus structurels contribuent à amplifier la crise des filières cotonnières en Afrique de l'Ouest et du Centre en général et au Cameroun en particulier, notamment le mode d'organisation et de fonctionnement de ces filières, la crise de confiance entre les producteurs et les Sociétés cotonnières en liaison avec des erreurs de gestion ou des détournements de leurs fonctions des réserves accumulées (Badiane *et al.*, 2002 ; Mbetid-Bessane *et al.*, 2003). En plus, les filières africaines sont pénalisées ces dernières années par des cours dépressifs, amplifiés par l'incidence du taux de change euro/dollar (Reynald, 2004 ; Lagrandre, 2005 ; Berti *et al.*, 2006).

Cette situation de crise a conduit depuis la seconde moitié des années 80 à un processus de restructuration des filières pour rétablir les équilibres financiers, avec comme corollaire le désengagement de l'Etat et la promotion des organismes professionnels (Gafsi et Mbétid-Bessane, 2001). Cette restructuration, caractérisée par la baisse des cours qui a démotivé les producteurs, visait à faire baisser le prix de revient du coton fibre pour restaurer l'équilibre financier. Cette réforme, conduite dans le cadre des programmes d'ajustement structurel engagés par le Cameroun sous l'impulsion des bailleurs de fonds, a entraîné la baisse du prix de coton graine et la hausse des prix des intrants (Théwis, 2006 ; Fok, 2006 ; Dagris, 2007; Fok, 2008).

Ainsi, dès le début des années 90, les Institutions de Bretton Woods ont préconisé des réformes tendant à la mise en place d'un système moins centralisé qui offre une entrée libre dans le secteur de l'égrenage du coton et instaure la concurrence dans l'achat du coton graine. Ces réformes permettraient de relever le niveau d'efficacité et de réduire à la fois les coûts et les marges dans ce secteur, ce qui permettrait aux agriculteurs de recevoir une part plus importante des prix à l'exportation, de rétablir les équilibres financiers, avec le désengagement de l'Etat et la promotion des organismes professionnels (Echos des cotonniers, 1998 ; Fraval, 2000 ; Mbetid-Bessane *et al.*, 2002 ; Djondang, 2003; Mbetid-Bessane *et al.*, 2006).

Le processus de libéralisation engagé en Afrique depuis la fin de la décennie 1980 s'est traduit par des changements structurels profonds dans la configuration des agricultures africaines, impliquant par conséquent un accroissement des inégalités entre les différentes catégories d'acteurs au sein du secteur agricole et/ou entre les acteurs de la production eux-mêmes (Banque Mondiale, 1989 ; FAO et Banque Mondiale, 2000). En plus, ces réformes ont eu par ailleurs pour effet de modifier en profondeur le fonctionnement des filières agricoles, le comportement des agents exposés à de nouveaux risques et à des situations d'incertitude, et de remettre en question les modes de coordination existants (Gafsi et Mbetid-Bessane, 2003 ; Mbetid-Bessane *et al.*, 2006).

Par ailleurs, avec la crise, les ajustements du prix d'achat du coton graine sont faites et selon Fok (2007), ces ajustements n'ont pas d'effets garantis et, pis encore qu'ils peuvent faire imploser la filière établie aussi fatalement que la baisse brutale et durable du prix mondial. Face à ces ajustements et aux mutations économiques importantes observées, les producteurs continuent à cultiver le coton, mais adoptent des stratégies d'adaptations dont, l'objectif principal est d'abord la satisfaction des besoins alimentaires du ménage et après l'accessoirement des revenus (Mbetid-Bessane *et al.*, 2003 ; Mbetid-Bessane *et al.*, 2006). Ces stratégies ont des effets tant sur les paysans que sur la filière.

En outre, avec une production moins rémunératrice, des coûts d'intrants très élevés et des conditions d'approvisionnement de plus en plus difficiles, les producteurs adaptent leur mode de production et tendent notamment à extensifier leur culture cotonnière. Ils réduisent ainsi leur niveau de charges mais aussi leurs rendements ; leurs revenus cotonniers s'en ressentent négativement, pouvant à la limite devenir marginaux sur l'ensemble de leurs revenus. Cette évolution économique des dernières années a été concomitante de l'achèvement du désengagement de l'Etat de tout encadrement spécifique de la culture cotonnière. Les projets sur financements extérieurs ne portent

désormais que sur une vulgarisation polyvalente des exploitations et sur des appuis aux organisations paysannes. Les sociétés cotonnières ont été conduites à faire évoluer leur dispositif de relation avec les producteurs vers une interface légère chargée d'assurer pour l'essentiel la logistique des intrants et des marchés et la collecte d'informations sur la production et peu de vulgarisation (Mbetid-Bessane *et al.,* 2003 ; Mbetid-Bessane *et al.*, 2006).

La filière camerounaise est en difficulté. Ainsi, la production cotonnière du Cameroun se situe dans un environnement difficile, caractérisée notamment par :

- une forte croissance démographique (2,7% par an), induisant : une dégradation des écosystèmes, des conflits fonciers, d'importants phénomènes migratoires de la région de l'Extrême Nord vers celle du Nord, mais aussi une certaine adaptation des systèmes de production paysans par la diversification et l'intensification ;
- une insécurité générale des biens et des personnes résultant du développement de divers trafics et du banditisme, favorisés par la proximité et la perméabilité des frontières avec des Etats en crise politique quasi-permanente (Tchad, Nigéria, Centrafrique) ;
- le pouvoir traditionnel, de type féodal, particulièrement prégnant sur le foncier et la fiscalité, des lamibés, dont la variabilité des pratiques, dans le temps et l'espace, contribue à accroître l'insécurité des populations.

Tous ces facteurs et bien d'autres font que les rendements moyens tendent à se dégrader malgré le déplacement de la production vers le Sud.

Dans un nouveau contexte mondial difficile et une filière en crise, la filière cotonnière se trouve en effet confrontée au défi de devoir améliorer de façon constante sa performance au niveau de la coordination entre acteurs de la filière pour lesquels le modèle du monopole public a montré ses limites. En effet, après les indépendances, l'État contrôlait une grande partie des mécanismes de régulation de l'économie et avait une responsabilité forte dans les politiques d'aménagement du territoire. Si les filières d'exportation ont été largement pilotées par lui, les productions vivrières et l'élevage ont été moins encadrés, à l'exception notable d'offices spécifiques et peu efficients qui sont intervenus sur les marchés céréaliers. Avec la crise financière des États africains et la vague de libéralisation, les États se sont désengagés de nombreuses fonctions, ce qui a favorisé soit l'émergence de nouveaux acteurs (organisations de producteurs, ONG, collectivités locales, entreprises privées…), soit une résurgence des pouvoirs coutumiers ou des encadrements religieux. De nombreux organismes étatiques ont été démantelés (offices céréaliers…) ou ont perdu de leurs prérogatives (organisme régional de vulgarisation et de développement…). D'autres ont été privatisés (complexes sucriers…). Dans plusieurs pays, des lois de décentralisation tendent à confier des responsabilités accrues aux communautés rurales, comme au Sénégal ou au Mali (Faure, 2005).

Ces changements nécessitent que de nouveaux modes de coordination entre acteurs soient inventés pour créer des synergies, dépasser les clivages entre groupes sociaux afin de répondre aux grands enjeux de développement (approvisionnement des villes, développement de l'emploi, préservation du milieu, etc.) et afin de transformer les opportunités de marché en réalité. Dans les filières cotonnières africaines, le succès de la production est lié à l'organisation du marché qui contractualise et sécurise les

relations entre producteurs et société cotonnière. L'intégration verticale des opérations, sous la coordination de sociétés cotonnières, permet d'assurer un approvisionnement régulier en intrants de qualité, de distribuer un crédit de campagne gagé sur la récolte et de garantir l'achat de la production à un prix annoncé à l'avance.

Cependant, ce schéma est en cours d'évolution rapide face à la crise cotonnière et des effets néfastes en sont ressentis immédiatement sur les filières cotonnières. Ces évolutions posent des questions sur la possibilité de maintenir un système de crédit aux intrants, sur la capacité à maintenir une activité minimum quand les cours mondiaux baissent, sur la réelle concurrence des firmes privées dans une région enclavée, sur les possibilités de concentration de la production autour des usines d'égrenage, etc. (Faure, 2005). Dans ce contexte, la capacité d'anticipation et d'adaptation rapide à de nouvelles situations pour répondre à des défis complexes est devenue un facteur crucial de la survie des filières cotonnières. Cette capacité d'anticipation et d'adaptation dépend largement de leur aptitude à utiliser de nouvelles connaissances nécessaires pour élaborer des stratégies qui maîtrisent les changements.

Face à ce nouveau défi et ce contexte difficile, la SODECOTON a rapidement compris que les producteurs étaient ses alliés les plus sûrs et que l'existence d'organisations solides et responsables constituait une nécessité et un atout pour la défense des intérêts de la filière et la progression de ses performances. Même si son attitude envers les producteurs est parfois jugée trop paternaliste, voire empreinte de trop d'autoritarisme, la société a réussi à tisser avec eux des relations de confiance, fondées sur un certain nombre de pratiques et de mécanismes, qui sécurisent leur activité. Depuis plusieurs années, les producteurs sont représentés au Conseil d'Administration de l'entreprise, bien qu'ils n'y disposent pas de droits de vote, et participent aux procédures d'approvisionnement en intrants. La création de l'Organisation des Producteurs du Coton au Cameroun (OPCC), sous forme de GIE en juillet 2000, a représenté une importante avancée dans le paysage institutionnel de la filière. Progressivement cette organisation l'OPCC-GIE s'autonomise et se responsabilise.

Le prix d'achat du coton graine est fixé conjointement avec cette structure. Il est constitué d'un prix de base et de prime connus avant les semis, abondé d'un complément variable en fonction des résultats de la société. L'OPCC-GIE gère ces compléments de prix d'achat. Une partie est redistribuée aux producteurs, une autre alimente un compte courant rémunéré, qui peut être mis à contribution lorsque les producteurs jugent insuffisante leur rémunération, enfin des sommes importantes (environ 7 milliards FCFA) sont placées sur un compte d'épargne bloqué en vue d'une entrée des producteurs au capital de la société (Havard et Koussoumna, 2003).

Dans cet environnement, les acteurs des filières cotonnières se trouvent confrontés à des changements d'une rapidité et d'une complexité sans précédent. Ainsi, au Cameroun bien que restant marqué par le rôle majeur de la culture cotonnière, qui a profondément transformé les systèmes de production et les paysages ruraux. Les producteurs continuent à cultiver le coton, mais adoptent des stratégies d'adaptation dont, l'objectif principal est d'abord la satisfaction des besoins alimentaires du ménage, puis l'accroissement des revenus. Néanmoins, face aux difficultés des filières cotonnières, les dynamiques récentes voient certaines cultures vivrières et l'élevage, ainsi que les activités extra-agricoles prendre une place de plus en plus importante

dans les revenus des producteurs, souvent sans appui extérieur. Par ailleurs, la croissance démographique rapide accélère les mutations des pratiques agricoles ainsi que les modalités de gestion des ressources. Enfin, l'arrivée relativement récente de pasteurs nomades ou d'agro-pasteurs sédentaires modifie le profil des systèmes agraires. Dans ce nouvel environnement économique, les interactions entre les principaux acteurs de la filière sont affectées, et ces effets peuvent se ressentir sur la performance de la filière cotonnière. Ainsi, il est important et utile qu'une analyse sur l'efficacité du mode de coordination entre les acteurs de la filière cotonnière dans un contexte de crise au Cameroun soit faite. Cette coordination des acteurs de la filière actuelle dépend du contexte international et national actuel.

2.3. LES ENJEUX SCIENTIFIQUES DE LA THESE

2.3.1. Des questions de recherche de la thèse

Afin de mieux aborder cette problématique, le questionnement de cette thèse est de savoir dans un contexte de crise cotonnière où le mode de coordination actuelle dans la filière cotonnière semble être remis en cause, comment faire pour renforcer l'efficacité de cette coordination, afin de relancer cette filière et le développement régional ?

Pour aborder cette question centrale, des questionnements spécifiques méritent d'être posés à savoir :

- Dans le contexte de filière en crise, quel est l'impact du mode de coordination sur le développement socio-économique du Nord Cameroun ?
- Comment est organisée la filière cotonnière du Cameroun et quelles sont les évolutions suite à la crise ?
- Quels sont les mécanismes d'incitations et de sanctions économiques des acteurs dans les engagements contractuels ?
- Quelles sont les contraintes de la coordination actuelle entre les acteurs et les perspectives d'amélioration de la filière cotonnière ?

Ces questions sont celles auxquelles nous tenterons de répondre. Les réponses à ces multiples interrogations permettront de faire un état des lieux, et de proposer des solutions performantes et durables à la crise, que connait actuellement la filière cotonnière camerounaise est un enjeu auquel cette thèse est particulièrement sensible.

2.3.2. Les objectifs de la thèse

L'objectif général de cette thèse est d'analyser l'efficacité de la coordination actuelle des acteurs de la filière cotonnière en crise au Cameroun. Ce travail va générer des indicateurs qui peuvent permettre aux décideurs politiques et acteurs de la filière cotonnière de mieux prévoir les défis probables et d'évaluer les réponses souhaitables susceptibles d'avoir des effets positifs et ou négatifs sur la dynamique de la filière.

Plus spécifiquement, il s'agira dans cette thèse de :

- caractériser le mode d'organisation et de coordination des acteurs de la filière cotonnière et évaluer son évolution face à la crise ;

- identifier les mécanismes d'incitations et de sanctions économiques dans les engagements contractuels entre les acteurs de la filière cotonnière au Cameroun ;
- identifier les effets du mode de coordination actuelle sur la filière et le développement socio-économique face à la crise ;
- identifier les contraintes de la coordination et les perspectives d'amélioration de la filière cotonnière du Cameroun.

2.3.3. Les hypothèses de la thèse

Le contexte international du secteur coton marqué par la baisse des cours a eu des effets sur les filières cotonnières en Afrique en général et au Cameroun en particulier. Avec cette situation, l'hypothèse générale qui oriente notre étude est qu'une amélioration de l'efficacité de la coordination des acteurs, permet de relancer la filière et promouvoir le développement régional.

L'étude se pose des hypothèses spécifiques suivantes :
- les mécanismes d'incitations et de sanctions économiques actuels des producteurs face à la crise cotonnière ont un impact significatif sur l'évolution de la filière cotonnière.
- la crise cotonnière a profondément modifié le mode de coordination des acteurs de la filière cotonnière au Cameroun. La performance d'une filière est influencée par les défaillances de coordination qui peuvent l'oblitérer ;
- les stratégies et le comportement des producteurs de coton dépendent des contrats entre les acteurs, de leur degré d'implication dans la filière, et de leur perception de l'avenir de la filière cotonnière ;
- la crise cotonnière et le mode de coordination actuelle impactent négativement le développement socio-économique de la zone cotonnière au Cameroun. Cela accentue la paupérisation des paysans.

CONCLUSION PARTIELLE

En Afrique francophone, le coton est la principale culture de rente et la principale source de recettes d'exportations et de recettes publiques de certains pays (Badiane *et al.,* 2002). Il assure une part importante des revenus monétaires des producteurs (Fok et Tazi, 2004). L'expression de « success story » a été souvent utilisée pour qualifier les résultats spectaculaires obtenus par la culture du coton dans les pays africains de la zone franc depuis leur accession à l'indépendance nationale en 1960 jusqu'aux premières années de la décennie 2000/2010.

Le succès du coton a été, et est encore, attribué à une démarche d'intégration et d'intensification du à la Compagnie française de développement des fibres textiles, CFDT, devenue une société privé, « Geocoton ». L'intégration de la filière a induit de développement rural en termes d'alphabétisation fonctionnelle des paysans, de professionnalisation du monde rural, d'amélioration de la sécurité alimentaire à travers la fourniture effective de services de nature publique dont le développement rural a besoin (Madhin et Haggblade, 2003 ; Fok, 2007a).

Cependant, les performances techniques et sociales cachent la réalité des difficultés financières des filières cotonnières au début des années 1990. Une baisse brutale,

importante et durable du prix mondial du coton est bien sûr un facteur déclencheur d'une crise dans les pays producteurs, dans la mesure où elle induit un déficit financier qui menace la poursuite de la production cotonnière. Les crises cotonnières dans les pays de l'Afrique Zone Franc revêtent cependant des facettes qui dépassent les simples conséquences directes de la baisse du prix mondial.

Les pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre sont ainsi partis en croisade contre les subventions de quelques pays, car elles sont considérées comme responsables de la baisse du prix mondial. Cette démarche est bien sûr légitime mais elle révèle un choix stratégique qui interpelle. L'issue de la protestation contre les subventions est incertaine et elle dépend fondamentalement de la bonne volonté des autres pays qui ont suffisamment manifesté leur égoïsme jusque-là.

En plus, au cours de ces dernières années, les filières sont pénalisées par des cours dépressifs, amplifiés par l'incidence du taux de change euro/dollar (Reynald, 2004 ; Lagrandre, 2005 ; Berti *et al.*, 2006). En effet, au début des années 1990, la baisse du cours mondial du coton fibre et les coûts élevés de production intérieure menant à la surévaluation du franc CFA ont progressivement grevé la compétitivité de la filière au point qu'elle produisait à perte.

Mais, il y a aussi d'autres facteurs plus structurels derrière la crise cotonnière, notamment : le mode d'organisation et de fonctionnement des filières, la crise de confiance entre les producteurs et les sociétés cotonnières en liaison avec des erreurs de gestion ou des détournements de leurs fonctions de réserves accumulées (Gafsi et Mbétid, 2001 ; Badiane *et al.,* 2002 ; Mbetid *et al.,* 2003).

Au Nord Cameroun, le coton demeure une culture essentielle dans le système de production malgré la crise cotonnière qui perdure. La situation de crise va entrainer un changement radical de la politique cotonnière qui est toujours en cours. Cette crise se caractérise par une constante baisse du prix d'achat du coton graine, un paiement de plus en plus tardif des producteurs, une croissance exponentielle des coûts d'intrants, des conditions plus difficiles d'accès aux intrants, et une réduction importante des superficies cultivées et de la production.

Après avoir planté le décor de la situation actuelle de la filière cotonnière en crise, nous allons au cours du chapitre suivant, présenté le cadre théorique et conceptuel de la thèse.

CHAPITRE 3 : L'APPROCHE EMPIRIQUE ET CONCEPTUELLE DE LA COORDINATION ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

INTRODUCTION

La théorie microéconomique traditionnelle considère le marché comme le seul dispositif efficace de coordination pour les échanges et les transactions entre les agents économiques. D'autres théories comme la théorie des contrats ou la théorie des coûts de transaction, ont cependant montré l'intérêt d'envisager autrement la question de la coordination. Mais ces théories rendent difficilement compte du rôle normatif et institutionnel dans l'établissement des contrats entre les agents. D'autres dispositifs de coordination doivent être envisagés. Eric Brousseau examine l'ensemble des formes de coordination et notamment les dispositifs que sont les organisations, les conventions et les institutions. Il montre la complémentarité des analyses de la coordination tout en précisant les divergences méthodologiques qui peuvent apparaître entre elles.

Un système économique est un assemblage d'agents dotés de ressources différentes. Collectivement, ils ont intérêt à procéder à des échanges et à collaborer de manière à obtenir le meilleur usage possible de ces ressources. Il y a malheureusement peu de raisons pour qu'ils y parviennent spontanément. D'une part, les agents accordent en général une priorité à leur intérêt personnel qui entre souvent en contradiction avec celui des autres (car, fréquemment, on peut améliorer sa situation à leur détriment. D'autre part, les actions de chaque agent ont des conséquences sur les résultats de celles des autres. S'ils ne se concertent pas, la probabilité est faible que les décisions décentralisées de millions d'agents soient cohérentes. Pour ces raisons, la question de la coordination des plans des agents a toujours été au centre des préoccupations de la théorie économique.

Pendant longtemps, on a considéré que le marché - ce système de centralisation des offres et des demandes et d'affichage d'un prix d'équilibre – était, sous certaines conditions, un système efficace de coordination. Cependant, l'observation des économies dites « de marché » a conduit à souligner que ce dernier est loin d'y constituer l'unique mécanisme de coordination. Les entreprises ou Etat assurent également l'allocation des ressources et l'organisation de la production. Quand aux marchés réels, ils ressemblent peu à celui de la théorie.

Ces observations ont poussé les économistes à étudier de manière approfondie les propriétés des divers mécanismes de coordination que les agents économiques mettent en œuvre. Cela passe par une démarche microéconomique destinée à comprendre comment, conscients de leurs interdépendances et de leurs divergences d'intérêts, les agents économiques construisent des dispositifs destinés à rendre efficaces leurs interactions. Mais on débouche sur des préoccupations plus macroéconomiques car, au fond, il s'agit de comprendre comment ces mécanismes de coordination articulent des millions de comportement individuels qui déterminent la croissance, l'emploi ou la répartition des richesses. L'analyse des dispositifs de coordination débouche sur une meilleure compréhension des propriétés réelles des systèmes économiques. Elle aboutit, le cas échéant, à des recommandations destinées aux acteurs (notamment les entreprises) ou à l'Etat.

Les enjeux ne sont donc négligeables. La notion de contrat – cet accord interindividuel par lequel des règles d'interaction sont instituées – a bouleversé la vision qu'on avait du marché. Son examen approfondi a conduit à mettre l'accent sur des dispositifs

alternatifs ou complémentaires du marché : les organisations, les conventions et les institutions. Toutes fois, ces intuitions communes n'éliment pas les controverses et les désaccords, à la hauteur des enjeux de l'analyse. Ils portent sur les hypothèses et les méthodes de travail à privilégier pour comprendre l'économie de la coordination.

Ce chapitre de la thèse nous permettra de faire une étude empirique et conceptuelle de la coordination, qui aidera à la compréhension et perception de cette notion, et en plus, nous allons présenter par la suite les différents méthodes et outils utilisés pour la collecte et l'analyse des données. Pour le faire, nous l'avons organisé en deux grandes sections distinctes. La première partie est sur les approches théoriques de la coordination. Ainsi, plusieurs théories sont mobilisées, notamment : la théorie de la coordination économique des échanges et des acteurs ; la théorie du principal - agent ; la théorie des stratégies d'entreprise et le modèle d'analyse des arrangements productifs locaux.

Dans la deuxième partie, est question de présenter l'approche méthodologique adoptée. Pour le faire, l'étude a été réalisée au Cameroun et principalement dans la zone cotonnière, couvrant deux régions : le Nord et l'Extrême Nord. Cette zone est choisie du fait que la culture du coton constitue la principale culture de rente et procure plus de la moitié du revenu des producteurs, en plus elle est le bassin cotonnier du Cameroun. Les données ont été collectées auprès des principaux acteurs de la filière coton (SODECOTON, OPCC-GIE, producteurs) entre 2006 et 2009, en plus des observations directes sur le terrain ont été faites.

3.1. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA THESE

Pour le cadre théorique, de nombreuses approches sont susceptibles d'être mobilisées. Ainsi, le cadre conceptuel retenu qui soutient notre étude porte sur : la théorie de la coordination économique des échanges et des acteurs ; la théorie du principal - agent ; la théorie des stratégies d'entreprise et le modèle d'analyse des arrangements productifs locaux.

3.1.1. La théorie de la coordination des échanges et des acteurs

3.1.1.1. Définition du concept : Coordination

Plusieurs définitions sont faites sur ce concept, mais nous retiendrons quelques unes que nous croyons plus explicite et cadrant plus à notre contexte. Ainsi, Tschirley *et al* (2009), citant Poulton *et al* (2004) ont définit la coordination comme « un ensemble d'efforts ou des mesures – publiques ou privées – visant à faire agir les acteurs dans un système de marché de manière commune ou complémentaire ou vers un objectif commun ». Les exemples de coordination comprennent la régulation par le public du comportement des entreprises, les accords au sein du secteur privé sur les normes de qualité et l'application des contrats (éventuellement renforcés par des dispositions légales), des règles requérant des contributions conjointes des acteurs à des fonds de recherche sectoriels ou encore des accords de zonage variétal pour réduire les risques de mélange de variétés. La poursuite d'une coordination efficace « peut nécessiter des mesures conçues pour empêcher les acteurs de poursuivre des objectifs ou chemins

contraires ». Dans l'idéal néoclassique de concurrence parfaite, la seule coordination exigée est la coordination verticale entre les acteurs aux différents niveaux de la filière. Cette coordination est entièrement matérialisée par le mécanisme des prix. La coordination entre les acteurs au niveau du système – coordination horizontale – n'apparaît pas dans ce modèle. En réalité, le besoin évident de coordination horizontale provient d'au moins deux facteurs négligés par la perspective néoclassique : la spécificité´ des biens (biens qui ont peu ou pas de valeur en dehors de la raison pour laquelle ils ont été achetés, comme une égreneuse de coton) et la fourniture de biens collectifs spécifiques au secteur (recherche, vulgarisation, qualité du coton).

En outre, selon Hamdouch (1998 ; 2003) estiment que la coordination est une affectation efficiente des ressources « commandées » par des agents plus ou moins décentralisés, mais dont les préférences sont supposées données et homogènes. La coordination repose en général sur des conditions d'information imparfaite des agents : leurs décisions sont prises dans l'ignorance totale ou partielle de celles des autres agents et n'intègrent pas pleinement la mémoire des décisions antérieures, des éléments contextuels, et de la constitution progressive de leurs échelles de préférences.

La raison de la coordination administrative renvoie également aux défaillances du marché justifiant les productions publiques (externalité,..) mais également à son incomplétude pour réaliser une allocation des ressources et une innovation technologique. L'organisation de la filière a ainsi conduit, notamment au Cameroun, à une internalisation par rapport au marché. Les mécanismes de stabilisation ont joué un rôle central. La SODECOTON, avec l'appui des bailleurs de fonds, jouaient également un rôle central. Il est à remarquer que les coordinations marchandes ou les monopoles publics sont des choix organisationnels parmi d'autres. On peut repérer plusieurs « dispositifs de coordination interindividuels qui permettent aux agents économiques de régler leurs problèmes de coordination ex ante ».

Dans les analyses économiques classiques, les prix permettent la coordination ou la confrontation des différents acteurs pour parvenir à leur compatibilité. Les modifications de l'offre se répercutent sur les prix, ce qui a pour conséquence une hausse ou une baisse de la production. Ce mécanisme permet une adéquation entre l'offre et la demande. Cependant, cette analyse sous-entend plusieurs conditions, notamment :

- Une information parfaite des producteurs sur les prix,
- Un effet immédiat sur les prix des changements offre/demande,
- Une capacité des agriculteurs à réagir immédiatement aux évolutions de prix, ce qui suppose une absence totale de contrainte de production.

Ces conditions ne sont en réalité jamais réunies dans les marchés du Sud et la coordination au sein des filières ne peut se faire par le seul jeu des prix (Stiglitz, 1993). En ce sens, différentes formes d'organisation peuvent s'avérer plus efficaces que le marché libre dont les seuls instruments de coordination sont les prix. Dans les états les moins organisés, les organisations verticales intégrées permettent une sécurisation de l'ensemble des acteurs des filières, les distorsions de prix et les situations de monopole/monopsone n'étant qu'un moindre mal par rapport au risque d'anarchie lié à la libéralisation à marché forcée. La contractualisation sur certains segments de la filière est un autre moyen de sécurisation sans doute moins contraignant que

l'intégration totale, mais ces contrats ne sont viables que s'ils sont le fruit d'accords entre des acteurs disposant de pouvoirs et d'avantages équivalents. En effet, ce mode d'organisation établissant un lien obligatoire avec les sociétés cotonnières a permis aux producteurs d'avoir accès aux intrants, aux crédits, aux nouvelles technologies agricoles et surtout de s'assurer de l'écoulement de leur production.

Ainsi, dans la filière cotonnière camerounaise, comme dans certaines filières cotonnières africaines, la coordination est verticale et reste très intégrée. Cela se matérialise par des relations contractuelles[2] et partenariales entre les acteurs. Il est important de préciser, pour mieux situer le contexte que la filière cotonnière camerounaise est dominée par plusieurs acteurs principaux, à savoir : SODECOTON, OPCC-GIE et les Groupements des Producteurs. La SODECOTON et l'OPCC-GIE ont des relations de type partenariat et de complémentarité à travers diverses conventions qui les lient dans le cadre de leurs attributs dans la filière cotonnière. Ces deux structures fonctionnent sur la base des concertations. Par ailleurs, entre la SODECOTON et les Organisations des Producteurs (OP), c'est un contrat de partenariat à travers l'encadrement (la production agricole) et la commercialisation du coton produit. En outre, l'OPCC-GIE sert de courroie de transmission entre la SODECOTON et les OP, c'est l'interlocuteur privilégié qui défend les intérêts des producteurs, facilite l'acquisition des intrants, œuvre pour l'information et la formation des producteurs. Enfin, les producteurs entre eux ont des relations conventionnelles[3] pour se coordonner au sein des groupements. Le succès des relations entre ces acteurs dépend de la qualité de la coordination existante.

Dans un contexte marqué par la crise cotonnière, l'on note, qu'il y a des crises de confiance entre les producteurs et certains agents de la SODECOTON, ceci est dû au fait que les engagements du contrat ne sont pas toujours tenus par les parties prenantes et les groupements estiment que la SODECOTON face à la crise prend des décisions sans prendre en compte leurs points de vue. En plus, entre les producteurs et l'OPCC-GIE, la relation ne semble pas au beau fixe, car la majorité des groupements estiment que l'OPCC-GIE ne défend pas valablement leurs intérêts et ils ne trouvent pas de différences entre cette structure et la SODECOTON. Et au sein des groupements des problèmes existent surtout pour la gestion des impayés.

Les relations contractuelles et/ou conventionnelles entre les acteurs de la filière cotonnière et des problèmes qui peuvent découler de ce mode d'organisation, nous amènent à intégrer la théorie de la coordination des échanges et des acteurs dans cette recherche. Elle nous permettra de mieux comprendre les enjeux de la coordination et les conditions de son efficacité pour une performance réelle d'une filière cotonnière.

---

[2] Un contrat est, pour l'économiste, un accord par lequel des agents se fixent des obligations réciproques concernant les actions que chacune des parties doit entreprendre. L'analyse va porter sur leur nature et leurs propriétés. Les contrats ne sont pas nécessairement des contrats «écrits», des documents juridiques. La notion désigne les accords interindividuels qu'ils soient écrits ou non, explicites ou implicites.

[3] Les conventions fondent l'appartenance à un groupe et s'imposent aux agents car leur transgression entraîne des sanctions ou l'exclusion du groupe. Plusieurs catégories de règles relèvent de cette logique: lois, coutumes, règlements, codes de conduites, usages, etc. On peut s'attendre à ce que ces diverses catégories de règles n'aient pas les mêmes conséquences économiques. Par ailleurs, toutes ces règles n'ont pas nécessairement été explicitement conçues pour assurer la coordination économique (à la différence des contrats) même si elles ont des effets sur cette dernière.

3.1.1.2. Les institutions dans les principales théories de la coordination : une présentation schématique

L'analyse du rôle des institutions dans la structuration et le fonctionnement des économies de marché a connu un renouveau important depuis une vingtaine d'années, avec d'une part la redécouverte du courant institutionnaliste américain du début du vingtième siècle (en particulier les analyses pionnières de T. Veblen et de J. R. Commons) et, d'autre part, les développements récents des théories des contrats (notamment l'approche néo institutionnaliste de la Théorie des Coûts de Transaction et la Théorie de l'Agence) et de l'Economie des Conventions. Toutes ces approches soulignent la nécessité d'inscrire l'analyse des comportements des agents économiques dans un cadre théorique prenant explicitement en compte les institutions.

Toutefois, le caractère fondamentalement polysémique de la notion d'institution et la variété des statuts qui lui sont reconnus dans les différents courants théoriques débouchent sur des conceptions très différentes de la façon dont le fait institutionnel peut être raccordé à la problématique de la coordination. D'où une nécessaire clarification conceptuelle de ce que recouvre cette notion, avant d'en examiner le traitement dans les principales théories de la coordination. Un rapide examen de la littérature économique et sociologique suffit pour se convaincre de la polysémie attachée à la notion d'institution. On peut, pour faire bref, se référer à deux tentatives particulièrement éclairantes de synthèse des significations et des caractéristiques des institutions dans les principaux courants de pensée. La première, proposée par Ménard (1995), identifie trois grandes acceptions de la notion d'institution : (i) les institutions comme « ensembles abstraits de règles », à partir des travaux de Stiglitz et d'Hurwicz. ; (ii) les institutions comme « modèles » ou « régularités » de comportement d'agents rationnels, à partir des travaux de Lewis et de Schotter, et, de manière plus spécifique, à partir de la théorie des jeux non-coopératifs ; (iii) enfin, de manière très restrictive, Hurwicz réduit l'institution à « un mécanisme informationnel qui coordonne les actions de différents agents » (Ménard, 1995).

La seconde tentative de synthèse a été proposée par Hodgson (1998), qui, bien que se rattachant pour l'essentiel au courant institutionnaliste américain du début du vingtième siècle, tente d'intégrer dans sa caractérisation des institutions les conceptions néo institutionnalistes (notamment celles de Schotter et de North). Pour Hodgson, c'est l'absence de prise en compte de cette dimension qui distingue le néo-institutionnalisme de l'approche institutionnaliste traditionnelle. En effet, alors que cette dernière insiste sur les dimensions d'auto-incitation et d'enracinement historique et social des normes de comportement habituelles au sein d'une collectivité, les approches néo institutionnalistes se focalisent davantage sur les notions de régularités et de règles du jeu.

Hodgson pense cependant que les deux approches adoptent une conception plutôt large des institutions, qui englobe également les organisations (notamment les firmes) et des « entités sociales systématiques » comme la monnaie, le langage et la loi. Dans cette perspective, toutes les formes d'institutions (qu'elles correspondent à des modes de pensée ou d'action, à des organisations ou à des entités sociales pérennes) recouvrent des caractéristiques communes (Hodgson, 1998).

Au total, malgré des nuances plus ou moins significatives, les approches synthétiques proposées par C. Ménard et G. Hodgson apparaissent très largement convergentes. En particulier, les deux approches soulignent très clairement les dimensions d'impersonnalité, de non intentionnalité, de relative durabilité et de contrainte sur les comportements des agents induites par les institutions. Cependant, en dépit des avancées significatives permises par ces deux synthèses dans la caractérisation des contours et des propriétés des institutions, le raccordement du fait institutionnel à la problématique de la coordination reste peu clair dans les principales approches théoriques.

De manière très schématique, on peut distinguer, d'une part les approches s'inscrivant dans la mouvance néoclassique, et, d'autre part, les approches conventionnalistes et institutionnalistes. Les approches théoriques de la coordination s'inscrivant dans la mouvance néoclassique recouvrent principalement la théorie de l'équilibre général avec système complet de marchés, la théorie des jeux non coopératifs, la théorie de l'Agence, et, dans une moindre mesure, le courant néo-institutionnaliste (Favereau, 1989). Ces approches s'accordent globalement sur la nature du problème à résoudre (la plus ou moins grande décentralisation des agents), l'objectif (mettre en cohérence les « plans » ou les choix rationnels des agents), et les principaux mécanismes envisageables pour assurer cette mise en cohérence (prix ; contrats ; commandement, par la hiérarchie et/ou l'autorité) (Hamdouch, 1998 ; Hamdouch, 2003).

En dépit d'une diversité certaine (notamment quant à l'étendue supposée de la rationalité des agents et à la nature plus ou moins complète et parfaite de l'information), les approches constitutives de ce courant reconnaissent la nécessité de l'existence d'un « cadre institutionnel » général qui permette au minimum de définir les « règles du jeu » (droits de propriété, règles et lois, procédures d'arbitrage et de sanction, etc.), c'est-à-dire les droits, obligations et recours éventuels spécifiant l'espace des comportements admissibles des agents et de leur interactions économiques. Le point crucial réside cependant dans le fait que toutes ces approches fondent explicitement le comportement (et donc la nature de la coordination) des agents sur l'hypothèse d'une rationalité strictement individuelle et contrôlée, c'est-à-dire de comportements intentionnels, plus ou moins clairvoyants et égoïstes en vue d'atteindre des objectifs propres à chaque individu - donc établis sur la base de préférences ou d'intérêts individuels indépendants de ceux des autres agents. La coordination s'inscrit ainsi dans un monde de juxtaposition d'intérêts individuels exclusifs dans lequel le calcul et l'intentionnalité sont supposés être la règle (Hamdouch, 1998 ; Hamdouch, 2003).

Comment peut-on alors, dans un tel contexte, justifier logiquement de l'existence et de la légitimité d'institutions dans la problématique de la coordination autrement que de manière exogène ? On voit en effet mal comment on peut concilier, d'une part le caractère impersonnel (propriété de non intentionnalité), collectif et contraignant des règles de comportement induites par les institutions, et, d'autre part, les propriétés de comportement intentionnel, strictement individuel et intéressé impliquées par l'hypothèse de rationalité individuelle calculée (ou, plus généralement, contrôlée).

Les approches conventionnalistes et institutionnalistes considèrent, quant à elles, les institutions à la fois comme des contraintes et des normes de comportement qui spécifient les règles du jeu en amont de la coordination économique, mais également comme des dispositifs qui assurent une fonction coordinatrice essentielle, notamment au travers de l'ajustement mutuel entre agents, de normes sociales, de coutumes, de valeurs culturelles, etc. En particulier, ces approches insistent sur le rôle de la confiance, des attitudes morales, de la réciprocité, des normes et des conventions comme mécanismes susceptibles de favoriser les comportements coopératifs dans les interactions entre individus ou organisations (Granovetter, 1985 ; Favereau, 1989 ; Le cardinal et Guyonnet, 1991 ; Pernin, 1993 ; Guth et Kliemt, 1994 ; Orléan, 1994 ; Cordonnier, 1997).

Les institutions sont ainsi considérées comme des dispositifs coordinateurs dérogeant au principe de comportements strictement intéressés ou opportunistes. Elles illustrent la capacité des agents à se conformer à des règles de conduite permettant de dépasser le conflit interindividuel systématique et de favoriser la coopération par la convergence au moins partielle des intérêts.

La question essentielle est alors de savoir quelles sont les conditions d'émergence et de soutenabilité (degré de généralité, de durabilité et de légitimité) de ces modes d'interaction basés sur d'autres logiques que celle du calcul individuel rationnel. Or, ces conditions sont loin d'être assurées. En particulier, la confiance comme mécanisme d'incitation à l'adoption de comportements coopératifs pose problème. En effet, si la confiance découle d'un simple calcul d'intérêt, fût-ce dans un cadre d'incertitude et de rationalité limitée, alors elle perd toute la substance distinctive qui peut la justifier comme institution et, comme le souligne fort logiquement Williamson (1993), elle devient au mieux un « concept mou », au pire une notion superflue - car redondante avec celle de calcul, qui apparaît alors plus générale.

D'un autre côté, comme le soutient de manière convaincante Granovetter (1985), si l'on retient une conception purement institutionnaliste de la confiance, on tombe dans le travers inverse de la « sous-socialisation » des comportements impliquées par l'assimilation de la confiance à un calcul, en lui donnant cette fois-ci un caractère « sur-socialisé », c'est-à-dire totalement surdéterminé en amont par des normes de comportement préexistant aux interactions entre agents. Cette conception de la confiance comme norme générale de comportement et d'interaction des agents entre ainsi en conflit avec le principe de rationalité individuelle contrôlée, alors même que l'existence de cette norme est simplement postulée, et non pas déduite logiquement d'une conceptualisation théorique de la question de la coordination qui serait basée sur un principe de rationalité alternatif à celui de la rationalité individuelle calculée. En définitive, aucune de ces deux conceptions de la confiance ne permet de justifier l'existence et la légitimité des institutions dans une problématique cohérente de la coordination. Dans le premier cas, la confiance comme dispositif institutionnel de coordination est sans objet, alors que dans le second, elle ne peut être ni justifiée ni légitimée. De manière plus générale, ainsi que nous le montrons à présent sur un plan logique, l'hypothèse d'une rationalité strictement individuelle et contrôlée ne permet pas d'introduire de manière cohérente les institutions dans la problématique de la coordination, que ce soit sous forme de règles amont ou au titre de dispositifs coordinateurs spécifiques.

En somme, à partir des arguments qui ont servi à les étayer, on peut alors poser l'articulation théorique entre institutions, nature de la coordination et principe de rationalité systémique de la manière suivante :

- Si les règles de la coordination et les dispositifs institutionnels qui y sont activés émergent essentiellement de manière conventionnelle ou auto-organisée, alors la rationalité qui fonde les comportements des agents et leurs interactions est au moins partiellement de nature systémique.
- Par suite, les comportements et interactions des agents au sein du processus de coordination économique sont eux-mêmes en partie conventionnels, routiniers, réglementés ou normés. Dans ce cadre, la coordination économique ne peut pas fondamentalement correspondre à la confrontation de plans individuels ou de choix d'arrangements contractuels établis indépendamment les uns des autres sur la base d'un calcul rationnel isolé. Elle recouvre, au contraire, un processus d'interaction effective entre des agents plus ou moins différenciés et décentralisés, mais interdépendants, dont le résultat (allocation, échange et création de ressources) découle de la combinaison évolutive de choix, de comportements et d'actions à la fois rationnellement limités (finalisés mais imparfaits), adaptatifs (progressivement construits et modifiés par apprentissage), en partie non intentionnels (fortuits ou conventionnels), et interconnectés (s'influençant les uns les autres), dans leur élaboration comme dans leur déploiement (Arrow, 1987 ; North, 1990 ; Teece, 1992 ; Loasby, 1994).
- Ce sont alors précisément ces comportements et interdépendances qui permettent de produire, dans la réalisation même de la coordination, des dispositifs d'interaction basés sur la coopération, la confiance, la discussion, la négociation, la communauté de valeurs ou l'ajustement mutuel, c'est-à-dire des dispositifs répondant à un principe de rationalité sociale (ou « partagée ») et adaptative, et non pas strictement individuelle et contrôlée.

3.1.1.3. Les taches de coordination et de motivation

Il ressort de l'observation du monde économique que la production s'accroît lorsque les individus coopèrent, se spécialisent dans des activités de production précises, et échangent les biens et services désirés. C'est là que se pose le problème de l'organisation : lorsqu'on a affaire à des producteurs spécialisés qui ont besoin d'échanger, il est nécessaire que leurs décisions et actions soient coordonnées pour réaliser leur contribution à l'activité coopérative. L'existence d'organisations formelles ainsi que les détails spécifiques relatifs aux structures, aux politiques et aux procédures mises en place, témoignent de cette recherche d'efficacité à travers la coordination et la motivation (Milgron et Roberts, 1997).

3.1.1.3.1. La spécialisation

Le principe de spécialisation et de coordination concerne aussi bien les économies de petite importance et d'un fonctionnement simple que les économies plus complexes. Robinson Crusoé, tant qu'il était seul sur son île déserte, n'avait aucun problème de coordination. Mais dès que Vendredi est entré dans l'histoire, les avantages de la spécialisation et de l'échange sont apparus. Cela signifie que les deux hommes ont dû coordonner leurs actions pour accomplir toutes les tâches nécessaires et éviter que ces

tâches ne soit réalisées inutilement à la fois Crusoé et par Vendredi. Dans une économie moderne, la vérité des tâches accomplies est d'une complexité inimaginable. Or, chacune de ces différentes tâches doit être effectuée à la fréquence qui convient, selon les méthodes appropriées, au bon moment et dans le bon ordre, par une main-d'œuvre en nombre suffisant et possédant les qualifications requises. La coordination des choix de milliards de personnes, s l'on tient compte des possibilités infinies qui s'offrent à elle, est un problème d'envergure. De plus, même si l'on trouve une solution relativement bien adaptée à certaines conditions, le problème ne saurait être résolu une fois pour toutes (Milgron et Roberts, 1997).

3.1.1.3.2. Les besoins d'information

Le problème majeur de la coordination et de l'adaptation réside dans le fait que les informations nécessaires pour déterminer le meilleur emploi des ressources et les adaptations appropriées ne sont pas à la libre disposition de tous. Pour faire un choix efficace, il faut être informé des goûts de chacun, des possibilités technologiques et des ressources disponibles. Nul, dans la société, ne dispose de toute l'information nécessaire, ni même d'une part significative. Les informations sont localisées et dispersées à travers toute l'économie. Même si les informations pertinentes sont généralement disponibles, déterminer ce qui doit être produit, par qui, pour qui, selon quelles méthodes et à partir de quelles matières premières est un problème d'ampleur et d'une complexité inimaginables. Parce que ces informations sont localisées et dispersées, personne n'a les renseignements nécessaires pour faire ces calculs, même s'ils sont théoriquement réalisables (Milgron et Roberts, 1997).

Deux solutions sont alors possibles : soit les informations dispersées sont transmises à un ordinateur ou à une planification centrale supposée résoudre le problème d'allocation des ressources, soit on développe un système plus décentralisé, qui demande moins d'informations et laisse certains calculs et décisions à ceux qui détiennent les informations pertinentes. Avec la première option, la meilleure façon de procéder consiste à prendre les décisions au bon moment, sans que les coûts de communication et de traitement de l'information n'absorbent toutes les ressources disponibles. La difficulté majeure de la décentralisation est de garantir que les décisions prises séparément donnent des résultats cohérents et coordonnés.

3.1.1.4. Les méthodes d'organisation pour la coordination

Les différentes structures d'organisation assurent la coordination de multiples façons et obtiennent des résultats divers. De ce fait, les décisions n'étaient pas prises à temps et la compagnie ne savait pas utiliser les informations locales. Dans certaines entreprises modernes, les produits sont vendus d'une division à l'autre à des prix de transfert, et les directeurs de division sont jugés sur la rentabilité de leur division. Avec ce système, l'organisation interne de la firme imite le marché par bien des aspects.

3.1.1.4.1. La coordination par un système de marchés et de prix

Le recours systématique au marché apparaît bien comme une solution possible au problème de coordination de l'activité économique. En fait, on peut imaginer deux possibilités extrêmes : soit toutes les transactions ont lieu au prix du marché entre des

individus distincts, sans l'intervention d'une firme ou autre organisation si ce n'est le recours au système de marché, soit on élimine complètement le système des prix pour adopter le régime de planification centrale. Toues les décisions sont prises par une organisation unique, qui peut s'organiser à plusieurs niveaux. Notons que ces systèmes économiques restent des hypothèses caricaturales qui n'ont pas d'application réelle. Parmi les économies communistes planifiées, même les plus centralisées laissent de nombreuses décisions aux consommateurs dont les choix étaient en partie orientés par les prix.

Dans les économies de marché, on constate que si les firmes communiquent à travers le marché, elles coordonnent leurs activités de manière explicite par la mise en place de plans et de structures hiérarchiques. En fait, le système des marchés et des prix est généralement un mécanisme de coordination d'une efficacité remarquable. Grâce à ce système, et sans intervention centralisée délibérée, les gens sont chaque jour amenés à utiliser leurs talents et leurs ressources, et ce de manière si efficace que les pénuries et rationnements, qui sont monnaie courante dans les économies planifiées, font la une des journaux lorsqu'ils surviennent dans une économie de marché. Dans la pratique, les avantages du système de marché par rapport au système de planification mis en œuvre dans les économies socialistes apparaissent clairement.

3.1.1.4.2. Les incitations sur les marchés

La force du système de marché avec propriété privée ne repose pas uniquement sur sa capacité à fournir les informations nécessaires à une allocation efficace des ressources. Elle repose également sur son aptitude à canaliser dans la bonne direction des comportements guidés par l'intérêt individuel. Dans ce système de marché qui fonctionne bien, les gens n'ont pas à être flattés, artificiellement motivés ni menacés pour accomplir leur part de travail. Il suffit simplement de les laisser poursuivre les objectifs qu'ils se sont eux-mêmes fixés. En effet, du moins sous certaines conditions, lorsqu'ils doivent déterminer quelles sont les mesures nécessaires à la réalisation d'un ensemble de choix efficaces et coordonnés, les gens sont guidés par ce qu'Adam Smith a appelé la « main invisible » des forces impersonnelles du marché. Le travailleur qui tente égoïstement de maximiser son propre bien-être choisira la formation, la carrière et l'emploi les plus à même de valoriser ses talents et son énergie. Le producteur, qui s'intéresse seulement aux profits qu'il peut réaliser, cherchera à développer les biens et services les plus prisés des consommateurs tout en réduisant au maximum ses coûts de production. Enfin, le consommateur, qui cherche seulement à satisfaire des besoins, y parviendra et atteindra le niveau de satisfaction souhaité sans pour autant grever les ressources du pays.

Tout cela est fondé sur une théorie des marchés particuliers, celle qui part du principe que la concurrence est omniprésente, que les firmes ont peu de pouvoir sur le marché et que seuls les biens vendus sur les marchés actifs doivent être pris en compte. Dans la réalité, les incitations fournies par les marchés ne vont pas toujours dans le sens des objectifs sociaux. Les grandes firmes ou les cartels peuvent parfois établir leur prix à un niveau inefficace, d'où des allocations de ressources elles-mêmes inefficaces. Les externalités et l'absence pour certains produits peuvent conduire à des distorsions supplémentaires. La qualité des biens est parfois difficile à vérifier, ce qui peut

conduire les consommateurs à se tromper dans leur choix, et les firmes à négliger les contrôles de qualité en espérant que cela passeront inaperçu.

3.1.1.5. Les apports et limites de la théorie économique du marche dans l'analyse des incertitudes et la coordination des échanges

Franck Knight souligne la différence entre le risque et l'incertitude par leur caractère mesurable ou non. La forme universelle du comportement conscient est que l'action prise pour changer une situation future est anticipée à partir d'une action présente. "We perceive the world before we react to it, and we react not to what we perceive, but always to what we infer". L'incertitude tient à notre ignorance de l'état qui se réalise. Elle porte sur les conditions de production ou les goûts ou toute autre chose qui, si elle était connue, affecterait le désir des individus de participer à l'échange (Arrow, 1976, cité par Dieye, 2006).

L'hypothèse de rationalité absolue dans la théorie économique du marché met en avant deux postulats de base, à savoir la transparence de l'information et l'homogénéité des biens échangés permettant d'éliminer les incertitudes. L'incertitude dans ce cas est mesurable et il s'agit plutôt de risques qui peuvent faire l'objet de prédictions. La théorie économique, dans le cas du marché parfait, fait ainsi plutôt référence à la capacité d'anticipation des acteurs lors de l'échange. Le réajustement se fait par rapport aux prix qui constituent des mécanismes permettant une coordination efficace des échanges au niveau des marchés (Dieye, 2006).

La théorie économique de l'incertain à travers la théorie des jeux et l'économie de l'information aborde les questions d'incertitudes liées aux informations et aux comportements opportunistes des agents individuels, sources de conflits lors de l'échange. Dans la théorie des jeux, les comportements peuvent être ainsi expliqués par la poursuite de l'intérêt personnel à des fins économiques. La coopération persiste seulement aussi longtemps que le gain économique perçu par la coopération dépasse ceux du comportement individuel propre. Les limites dégagées par la théorie des jeux portent sur la multiplicité des équilibres pouvant résulter des interactions stratégiques, d'où des défauts de coordination des décisions. Les comportements stratégiques peuvent être la conséquence d'un apprentissage nécessitant de faire référence à l'histoire commune des joueurs pour être capable de déterminer la logique de leur choix (Cahuc, 1998).

De manière empirique et théorique, plusieurs auteurs montrent que le fonctionnement du marché parfait est remis en question par les incertitudes liées à l'hétérogénéité des biens échangés et l'incertitude informationnelle ex ante et ex post. Les imperfections et les limites de la coordination par les prix sont liées, contrairement à l'hypothèse d'homogénéité du marché parfait, à la diversité des biens. Chamberlain souligne ainsi la limite du marché parfait dans le cas de la concurrence monopolistique du fait de la spécificité de chaque produit. La coordination se fait ainsi sur des marchés diversifiés rendant difficile l'équilibre. Dans le cas des pays en voie de développement, les marchés sont incomplets et fragmentés, ce qui signifie qu'il n'existe pas un prix de marché mais plusieurs conséquences de dualisme caractérisant souvent ces économies (Harrigan *et al.*, 1995).

L'information sur le prix se révèle souvent inexistante ou insuffisante, ou apparaît comme le sous-produit imparfait d'un autre type d'informations (Ménard, 1995a). Le prix de marché, même en situation concurrentielle, n'est pas toujours une bonne expression de la qualité. La limite de la coordination relative à l'hétérogénéité est liée également à l'information, surtout à l'absence de repères pour juger de la qualité des biens comme l'a montré Akerlof (1970) dans l'analyse du marché des voitures d'occasion. La suspicion sur les vendeurs peut entraîner le blocage des échanges, même si les produits sont de bonne qualité, avec une baisse du prix de vente. Ainsi, quand la qualité dépend du prix, l'équilibre du marché peut être caractérisé par une demande non égale à l'offre (Stiglitz, 1987). L'information n'est pas en jeu mais le problème réside dans la dispersion des connaissances et les canaux de diffusion (Hayek, 1945).

En effet, la multiplicité des vecteurs de l'information peut être à l'origine de son incomplétude radicale et l'augmentation des coûts de son acquisition d'où l'inefficience de la coordination par le marché. La possibilité de recourir au système des prix pour répartir l'incertitude, pour s'assurer contre les risques, peut être limitée par la structure des canaux d'information (Arrow, 1976). L'enjeu porte également sur les mécanismes incitatifs permettant la révélation de l'information. Les asymétries peuvent entraîner des procédures internes ou externes au marché pour assurer la coordination des échanges et limiter les incertitudes, notamment le développement de l'intermédiation et des contrats. Le contrat est perçu comme la solution optimale au problème d'échange entre deux agents rationnels placés dans un contexte d'information non seulement imparfaite mais asymétrique (Favereau et Picard, 1996).

Les limites du système de prix sont également liées au caractère non marchand de certains biens limitant le fonctionnement du marché. L'information prix n'est pas ainsi le seul élément dans l'expression des choix des unités économiques (Ménard, 1995a). C'est le cas des externalités où un marché n'existe pas, d'où le recours à d'autres mécanismes de coordination. Le recours à la confiance a dans ce cas une valeur économique réelle et pratique permettant de coordonner l'échange sur ce marché techniquement impossible (Arrow, 1976). L'intégration aux marchés est également en rapport avec la motivation des acteurs qui ne se résume pas uniquement à la maximisation des richesses mais aussi aux valeurs recherchées dans l'échange.

Pour les auteurs du courant institutionnaliste, la solution aux incertitudes passe par les institutions à travers les règles, les conventions et les codes de conduite. Ainsi, selon North, « Uncertainty not only produces predictable behaviour but is the underlying source of institutions ». La manière dont les institutions résolvent les problèmes de coordination et de production est déterminée par la motivation des acteurs (leur fonction d'utilité), la complexité de l'environnement et l'habileté des acteurs à maîtriser et à contrôler l'environnement (North, 1990).

Pour lever les limites de la théorie, les auteurs du courant de la sociologie économique proposent également une autre lecture du marché et de la coordination par les prix. White (1981) propose de ne pas voir premièrement les marchés comme des mécanismes déterminés par les prix, mais comme des dispositifs reliant les firmes à travers le signalement et la communication directe. Le point abordé ici concerne le poids des relations personnelles dans l'établissement de la confiance nécessaire au

déroulement des transactions. La confiance contribue à réguler les anticipations et les comportements des partenaires de l'échange, à assurer des transferts d'information plus « fine » entre eux et à faciliter la résolution collective des problèmes (Cohendet *et al.,* 2003). Elle contribue de ce fait à réduire l'incertitude transactionnelle et crée des opportunités pour l'échange de biens et de services qui sont difficiles à payer ou à garantir contractuellement (Uzzi, 1996). Le temps et l'expérience jouent un rôle déterminant dans la décision de coopération. L'émergence de la confiance se fait à travers un processus d'apprentissage (Lorenz, 2000). Ainsi, contrairement à l'hypothèse d'impersonnalité de l'échange, l'identité des personnes engagées dans une transaction est un déterminant majeur dans le mode institutionnel de la transaction (Porath, 1980).

La question de la construction de l'objet de l'échange est d'une importance toute particulière dans les systèmes marchands complexes que nous connaissons aujourd'hui, notamment quand il s'agit de développer de nouveaux espaces marchands, liés soit à l'émergence d'activités nouvelles, soit à la marchandisation d'activités assurées jusque là par des formes d'organisation autres (Coriat et Weinstein, 2004). Le type d'échange qui a caractérisé la plupart des histoires économiques a été l'échange personnalisé impliquant une petite échelle de production et les marchands locaux. La vente répétée, l'homogénéité culturelle par les valeurs communes, le manque d'une tierce partie pour la garantie ont été les conditions typiques (North, 1990). La coordination alternative à l'absence du marché pur et parfait fait appel à différents mécanismes dont les contrats implicites et la participation des réseaux permettant d'asseoir la confiance entre les différents acteurs. Pour Grossetti et Bès (2003), les marchés concrets sont un mélange des trois cas de figure : certains partenaires sont potentiellement en contact par leur inscription dans des réseaux, d'autres se trouvent par l'intermédiaire de dispositifs matériels, d'autres sont encore amenés à échanger par l'intermédiaire de médiateurs actifs.

3.1.1.6. La coordination contractuelle comme alternative : les apports de la théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction pose les problèmes de l'organisation des échanges économiques en termes de contractualisation. Elle met ainsi l'accent sur les transactions et les moyens à mettre en œuvre pour les économiser. La fréquence des transactions et la spécificité des actifs sont les facteurs clés des choix des modes de coordination entre le marché, la hiérarchie et les formes hybrides. Les coûts de transaction sont ainsi sériés en coûts ex ante et ex post (Williamson, 1994). Les coûts ex ante sont relatifs aux coûts de rédaction, de négociation et de garantie de l'accord. Les coûts ex post sont les coûts de mauvaise adaptation dus aux transactions qui se désajustent, les coûts de marchandage liés aux efforts bilatéraux déployés pour corriger les divergences, les coûts d'organisation et de fonctionnement en rapport avec les structures de gouvernance, les coûts d'établissement d'engagements sûrs. La théorie des coûts de transaction met en avant également l'importance des dispositifs de protection contre les comportements opportunistes mais elle porte aussi sur l'importance des dispositifs de supervision permettant d'assurer la crédibilité des engagements. Pour Williamson (1993): «What transaction cost economics says, is that because opportunistic agents will not self-enforce open-ended promises to behave

responsibly, efficient exchange will be realized only if dependencies are supported by credible commitments ».

La confiance est ainsi perçue dans la théorie des coûts de transaction comme un calcul et une recherche d'intérêt face à des situations de transactions risquées. Les droits de propriété, les coûts de transaction et la réputation ne résolvent pas le problème de la confiance, mais le font plutôt disparaître, en réduisant l'incertitude à un calcul de risques. Williamson (1993) oppose ce qu'il appelle la confiance calculée (« calculative trust ») résultant d'une décision face à des transactions risquées à la confiance construite («constructive trust») résultant de la coopération (Gambetta, 2000). Williamson met ainsi en avant le contrat mais surtout les mécanismes de protection associés comme moyen de construction de la confiance. La répétition des transactions n'est pas dans ce cas nécessaire. Les différentes parties impliquées dans l'échange peuvent faire confiance à l'efficacité des sanctions et à la capacité de la partie tierce pour les mettre en œuvre si le contrat est rompu. Les modes de coordination sont ainsi certes contractuels mais également organisationnels et institutionnels. En effet, la poursuite d'avantages individuels et l'absence d'engagements entre les individus peuvent être à l'origine d'un climat de suspicion entre vendeurs et acheteurs, préjudiciable aux échanges. La solution passe par la mise en place d'institutions permettant de réduire les incertitudes sur les transactions (Akerlof, 1970 ; North, 1990 ; Williamson, 1994 ; Williamson, 2004).

Dans le cadre d'engagements contractuels, le cadre institutionnel permet ainsi de pallier aux dispositifs bilatéraux de coordination qui sont imparfaits du fait de la rationalité limitée des contractants mais aussi du coût élevé de la gestion. Le cadre institutionnel permet l'élaboration et l'accord sur des règles communes. Les stratégies mises en place peuvent porter sur la réduction des coûts de mesure (Barzel, 1982) lors des transactions à travers les contrats de garantie, la réputation par la marque, l'uniformisation des prestations, les contrats de franchise. Le cadre institutionnel peut porter également sur des dispositifs collectifs établissant des règles pour les échanges et se donnant les moyens de faire respecter ces règles ; la reconnaissance de formes de liens locaux entre acteurs comme la proximité permettant la communication, l'expression des désaccords, la négociation. C'est le cas notamment des institutions publiques (normalisation, réglementation, certification, contrôle etc.) mais également d'institutions privées (entreprises, associations de producteurs, etc.) dans le cas d'action collective de signalisation des caractéristiques des produits à travers des dispositifs comme les labels, les marques, les appellations d'origine.

Williamson (1994) développe la notion de gouvernance qui constitue le cadre contractuel explicite ou implicite dans lequel se situe une transaction. Il distingue ainsi trois formes de gouvernance : le marché, la hiérarchie, la combinaison marché et hiérarchie (forme hybride). Les attributs clés de la gouvernance incluent : l'intensité de l'incitation, les mécanismes administratifs de contrôle et l'application juridique du contrat (Williamson, 2000).

Dans le cas de la théorie des coûts de transaction développée par Williamson (2004), les modes de gouvernance et les arrangements institutionnels sous la forme de contrats explicites ou implicites sont considérés comme des moyens efficients pour résoudre les problèmes d'opportunisme lors des échanges. Les contrats ne règlent pas les

problèmes ex ante. La première limite de la coordination contractuelle est relative aux coûts d'acquisition d'information ex ante qui peuvent être importants dans le cas où le marché n'existait pas, comme pour les marchés informels. La seconde limite est liée à l'incomplétude contractuelle, la confiance couvre ainsi les espérances sur ce que les autres doivent faire ou ont fait (ou quels messages ils doivent transmettre) dans des circonstances qui ne sont pas explicitement couvertes par l'accord (Dasgupta, 2000).

L'approche fonctionnaliste de la coordination et de la gouvernance des relations d'échanges développée par Williamson ne prend pas également bien en compte selon Granovetter (2000) les formes intermédiaires entre marchés et hiérarchies (Jaffee, 1992 ; Aoki, 2001). La théorie des coûts de transaction est également floue sur les mécanismes d'émergence des nouvelles institutions et des droits de propriété (Bardhan, 1989).

3.1.1.7. Les réseaux comme palliatifs des imperfections des marchés

Les arrangements institutionnels proposés dans le cadre de la théorie des coûts de transaction ne constituent pas ainsi les seuls déterminants pour garantir une coordination efficace des relations marchandes. A partir du cas des filières horticoles, Jaffee (1996) signale que les structures institutionnelles ne sont pas strictement déterminées et causées par les facteurs technico-économiques liés aux économies des coûts de transaction, mais ils sont en rapports avec les facteurs historiques et politiques ainsi que les caractéristiques des entreprises et producteurs participant à l'échange. A côté de ces arrangements institutionnels, les relations personnelles concrètes et les obligations qui en découlent jouent également un rôle essentiel pour éviter les méfaits (Granovetter, 2000).

L'importance du système de relations sociales dans l'émergence des marchés est soulignée par Granovetter (1973) à partir de sa théorie de l'encastrement social des comportements économiques : *«The role of personal relations in helping supply and demand to meet concerns both the circulation of information and the organization of transactions»*. Les institutions économiques n'apparaissent pas ainsi automatiquement, mais elles sont construites par des individus dont l'action est à la fois facilitée et limitée par la structure et les ressources disponibles des réseaux sociaux où ils s'inscrivent (Granovetter, 2000).

L'accent est mis ici sur le rôle des interactions entre les agents : les liens sociaux, le temps et l'expérience. En effet, le temps et l'expérience sont des éléments critiques pour décider si on fait confiance ou pas (Lorenz, 2000). La coordination repose sur la confiance grâce à la réputation acquise par les différents acteurs économiques à travers la coopération et la répétition des transactions. Il s'agit d'une confiance espérée où la condition d'ignorance, c'est-à-dire l'incertitude sur le comportement du partenaire, est un élément central. Gambetta (2000) définit ainsi la confiance: "*Trust (or, symmetrically, distrust) is a particular level of the subjective probability with wich an agent assesses that another agent or group of agents will perform a particular action, both before he can monitor such action (or independently of his capacity ever to be able to monitor it) and in a context in which it affects his own action"*. Pour Uzzi (1996), la confiance réduit l'incertitude transactionnelle et crée des opportunités pour l'échange de biens et de services dont les prix sont difficiles à fixer ou à mettre en

œuvre contractuellement. La répétition des transactions ou clientélisation (Geertz, 1978) permet de réduire les coûts de recherche. La confiance peut réduire les coûts de transactions en diminuant le temps et les ressources que les partenaires dépensent dans les négociations ex post et le marchandage sur les problèmes qui apparaissent au cours de l'échange (Dyer et Chu, 1997).

La confiance résultant du réseau modifie les formes de la transaction en donnant lieu à la recherche de relations durables et en s'abstenant de la mettre en péril au détriment d'avantages immédiats (Steiner, 1999). En ce qui concerne les garanties et les incitations qu'offrent ces relations personnelles pour les échanges marchandes. Steiner (1999) les explique par la stabilité des réputations. En effet, cette stabilité fait que chaque producteur se trouve placé dans une grande incertitude quant aux conséquences d'une modification de sa propre réputation et d'un changement de «niche». DiMaggio et Lough (1998) montrent l'existence d'une relation entre l'incertitude quant à la qualité du produit et les formes sociales de la transaction. L'usage des relations personnelles est ainsi croissant avec l'incertitude. Pour Akerlof (1970), à partir de l'analyse du cas du marché des voitures, il s'agit plutôt d'une mobilisation des connaissances locales dues à la proximité des acteurs de l'échange. La constitution de ces réseaux est un moyen pour dépasser les limites de la coordination par le système de prix, du fait même des imperfections du marché. Le réseau constitue le lieu de concrétisation d'une intermédiation économique, il est l'instrument d'échanges marchands entre les offreurs et les demandeurs (Curien, 1999).

Néanmoins, une limite importante de la coordination basée sur les relations personnelles peut être due au fait qu'une fois la confiance établie, il peut y avoir une limitation des contrôles à l'origine d'un opportunisme de la part des acteurs. Selon Steiner (1999), cet opportunisme qualifié de modéré ne met pas en danger la confiance établie car il peut être résolu par les mécanismes de couplage et découplage donnant naissance à des groupes homogènes et définissant des frontières de confiance et d'affiliation sociale. La mise en place d'institutions peut permettre également de pallier aux incertitudes. Dans le cas de la qualité, les incertitudes peuvent être ainsi limitées par la mise en place de standards comme vecteurs de la coordination (Foray, 1995). Une approche structurale du marché à travers l'utilisation de l'encastrement social permet de mieux prendre en compte le recours aux réseaux pour réduire les incertitudes sur l'approvisionnement. La présentation du cadre théorique de cette recherche, nous amène à nous intéresser sur la méthodologie utilisée pour réaliser cette recherche.

3.1.2. La théorie du principal – agent

3.1.2.1. Introduction

Pour étudier les relations entre les acteurs de la filière cotonnière : SODECOTON, OPCC, OP, la théorie « principal - agent » semblait à première vue convenir. Cependant, cette théorie se focalise sur les conséquences de la délégation des pouvoirs réglementaires plutôt que sur les causes de cette délégation et le rôle de l'environnement institutionnel. La filière cotonnière camerounaise est dominée par des principaux acteurs qui occupent des fonctions prépondérantes, à savoir :

- La SODECOTON, qui est une société d'Etat, dotée d'une autonomie financière. Les principales activités de la SODECOTON concernent l'encadrement des producteurs de coton, la commercialisation du coton graine, l'égrenage et la vente de la fibre. L'Organisation des producteurs de coton du Cameroun (OPCC) ;
- L'OPCC a été créée en juillet 2000, dans le cadre du volet « professionnalisation » du Projet Développement paysannat et gestion des terroirs (DPGT), volet qui visait à transférer diverses taches et responsabilités aux producteurs dans les domaines de la culture et de la commercialisation du coton. La première phase de ce volet a été l'organisation horizontale des producteurs en groupements. La seconde phase a été l'organisation verticale des producteurs avec la création de l'OPCC-GIE. L'OPCC-GIE assure la représentation des producteurs et la défense de leurs intérêts au niveau local, au niveau national et au niveau international. D'autre part, l'OPCC-GIE a initié un projet de stockage de céréales dans les villages, afin de diminuer l'incitation des producteurs de vendre leur production à bas prix pour répondre à leurs besoins financiers immédiats, et satisfaire leurs besoins alimentaires.

Les producteurs de coton sont organisés en groupements au niveau des villages (un village peut avoir un ou plusieurs groupements, chacun comptant de 100 à 800 producteurs). Les groupements signent chaque année deux contrats avec la SODECOTON : un contrat de production et un contrat de commercialisation.

Dans cette filière, la SODECOTON et l'OPCC-GIE peuvent s'identifier comme le principal dans la filière qui délègue un mandant de production et de commercialisation du coton graine aux producteurs dénommés comme l'agent. Ainsi, la relation entre la SODECOTON, l'OPCC-GIE et les producteurs s'inscrivent dans le cadre d'une relation d'agence définie par Jensen et Meckling comme « un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en leur nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle.

Après situation du cadre de ce modèle, il est important de décrire de manière plus détaillée le modèle du principal agent. Ainsi, l'analyse traditionnelle de l'entreprise se limitait à l'étude de sa fonction de production sans tenir compte de son organisation : « La firme néo-classique est un centre de décision en situation d'information parfaite définie par son objectif : le profit et par son comportement : la maximisation ». L'existence de l'entreprise était justifiée par les économies d'échelle résultant de la division et de la spécialisation du travail. Cependant, cette conception de l'entreprise ne fournit qu'une explication partielle à la substitution du marché par l'entreprise, caractérisée par une organisation hiérarchique de la production. Pour Coase (1937) l'existence de la firme émane de la comparaison des coûts liés à l'utilisation du marché par rapport aux coûts de production. Ainsi, la firme est interprétée comme une structure permettant de réduire les coûts. La vision de l'entreprise devient plus complexe : il s'agit d'un nœud de contrat. La substitution du système de prix par l'entrepreneur pour l'allocation des ressources pose désormais la question de l'efficience de ce type d'organisation (Chevalier, 2000).

Dans la même perspective, Berle et Means (1932) étudient la relation entre les managers et les actionnaires. Ces deux catégories d'agents se définissent par des intérêts divergeant de telle sorte que la recherche d'un intérêt personnel génère une

moindre efficacité de l'entreprise. L'ouvrage de Berle et Means fournit aux économistes une première vision du conflit sans pour autant envisager ses conséquences sur la firme. Cependant, l'interaction entre organisation et performance de l'entreprise ne sera posée de façon explicite que par Coase. A partir de ce texte, les économistes vont développer une nouvelle vision de l'entreprise appartenant au courant de pensée managérial : l'entreprise se définit comme une structure organisationnelle. Dans cette conception, l'article de Jensen et Meckling (1976) présente la firme sous un angle nouveau : celui de la théorie de l'agence. Bien que les études des relations entre dirigeants et actionnaires soit au centre de leur article, les auteurs donnent une nouvelle dimension à l'analyse du conflit en introduisant les termes de principal et d'agent. Le principal est le terme générique qui désigne la personne qui délègue un mandant (le droit d'exécuter une tâche) à une autre personne dénommée l'agent. Les relations entre ces deux parties s'inscrivent dans le cadre d'une relation d'agence définie par Jensen et Meckling comme « un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en leur nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle.

La relation d'agence ainsi définit par Jensen et Meckling est soumise à un coût d'agence. Il s'agit des coûts supportés par le principal et l'agent en vue de réduire l'asymétrie d'information. Le problème fondamental de la théorie de l'agence est donc d'assurer l'équilibre entre le principal et l'agent (Chevalier, 2000 ; Williams, 2006 ; Laffont et Martiomort, 2002).

Dans cette relation, on distingue généralement deux types de contraintes informationnelles, l'anti-sélection et l'aléa moral :

Anti sélection (ou sélection adverse)

L'anti-sélection se rapporte à l'ensemble des variables exogènes qui ne sont pas observables par le régulateur mais sont connues par l'opérateur. Elles sont caractérisées par exemple par les capacités productives de l'opérateur, c'est à dire la technologie dont il dispose et qu'il utilise pour assurer la prestation d'un service ou la production d'une quantité de biens. Le déficit informationnel de l'autorité peut également être lié à la demande des consommateurs et plus particulièrement à son élasticité-prix. La présence d'une telle incertitude sur l'environnement productif d'un opérateur autorise celui-ci à disposer de rentes. En effet, une entreprise efficace, c'est à dire bénéficiant par exemple de coûts de production faibles, peut prétendre supporter des coûts élevés. Ainsi, elle reçoit une rente positive puisqu'elle touche un remboursement supérieur aux coûts anticipés. Elle peut également exercer un niveau d'effort faible de façon à ce que ses coûts de production soient juste remboursés par le montant fixé par le contrat, ce qui lui permet également de bénéficier d'une rente positive (Laffont et Martiomort, 2002 ; Gagnepain, 2001).

L'aléa moral

En économie industrielle, ce terme a une acception précise. Il désigne les cas où un agent s'engage à accomplir une action pour le compte d'un principal alors que le résultat final de l'action dépend d'un paramètre connu de l'agent mais pas du principal.

On le désigne parfois sous le nom de « hasard moral », calque de l'anglais moral hazard (qui aurait dû être traduit par l'expression « risque comportemental »). En effet, l'asymétrie d'information dote l'agent de la possibilité d'utiliser à son avantage son information privée, sans que cet abus soit constatable par le principal ou un tiers (puisque par définition, seul l'agent en est conscient). Il bénéficie donc d'une rente informationnelle. Ce type de problème surgit dès que, dans une relation entre deux acteurs, un paramètre dont dépend le résultat de l'action ne peut être inclus dans l'accord liant les deux agents, soit parce que qu'il n'est connu que par un des deux agents, soit parce qu'il ne peut être constaté par un tiers arbitre en cas de conflit (Laffont et Martiomort, 2002 ; Gagnepain, 2001).

3.1.2.2. La représentation initiale de la relation d'agence : le cadre principal-agent

Les phénomènes organisationnels résultent de l'interaction des individus. La Théorie Positive de l'Agence (TPA) part de l'hypothèse de conflits d'intérêts – ou plutôt d'absence de congruence d'intérêts, c'est-à-dire de non-identité des fonctions de préférence – entre les individus pour expliquer les organisations comme mode de résolution de ces conflits. Précisons que si on souhaite respecter l'hypothèse d'autonomie et d'indépendance des préférences, les organisations ne peuvent « modeler » les préférences de façon à réduire les conflits ; les mécanismes organisationnels interviennent via les éléments (coûts et gains) qui figurent dans les fonctions d'évaluation des individus. Pour bien comprendre la TPA, il est nécessaire de présenter la façon dont sont représentées les relations interindividuelles, notamment la notion première qui a donné son nom à la théorie, c'est-à-dire la relation d'agence, puis la façon dont cette représentation a évolué pour donner naissance à la représentation de l'organisation comme nœud de contrats (Laffont et Martiomort, 2002 ; Charreaux, 1998, 1999).

La dénomination de la théorie, qu'on peut attribuer à Ross (1973, 1974, cité par Charreaux, 1998), est liée à la définition que celui-ci donne de la relation d'agence : « On dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux (ou plusieurs parties) lorsqu'une de ces deux parties, désignée comme l'agent, agit soit de la part, soit comme représentant de l'autre, désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier ».

La première définition retenue par Laffont et Martiomort (2002) et Jensen et Meckling (1998, 1994, 1992, 1979, 1976) apparaît très proche : « Nous définissons une relation d'agence comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent ». La relation d'agence, dans cette représentation, ne concerne que deux personnes, l'une d'elle, le principal (ou le mandant), délègue un droit décisionnel à l'autre, l'agent (ou le mandataire). Cette définition est à la base, par exemple, de l'analyse de la relation entre les actionnaires (supposés agir comme un principal unique) et le dirigeant (l'agent), de celle existant entre l'employeur et l'employé ou encore, de celle qui lie le producteur au distributeur. Cette représentation présente plusieurs particularités et induit plusieurs conséquences sur lesquelles il faut insister :

3.1.2.2.1 Une formulation bilatérale réductrice qui trouve son origine dans le contexte légal anglo-saxon qui réglemente les relations d'agence réelles

Seuls les intérêts du principal et de l'agent sont considérés. Paradoxalement, le développement de la loi s'est fait principalement en considérant un troisième acteur, c'est-à-dire la personne qui contracte avec l'agent lors de l'exécution de la tâche qui lui est confiée, en particulier pour définir les règles de responsabilité. La formulation économique initiale se situe, par conséquent, dans un contexte réducteur, puisque l'intérêt des tiers pour lesquels la tâche déléguée est effectuée n'est pas pris en compte. C'est vraisemblablement cette négligence qui est à l'origine de la difficulté d'identifier les frontières de l'organisation dans la TPA ; le critère de la « production pour autrui », que Demsetz (1988, 1998) considère comme fondamental pour caractériser la firme est ainsi oublié.

2.1.2.2.2. La relation est asymétrique

Le principal délègue la décision et l'action à l'agent qui agit au nom du principal ; le problème, vu sous l'aspect normatif, est de trouver un mécanisme incitatif qui incite l'agent à choisir l'action optimale du point de vue du principal, c'est-à-dire qui maximise l'utilité de ce dernier après prise en compte de la rémunération de l'agent. Cette maximisation se fait sous deux contraintes (Hart et Holmstrom, 1987, cité par Charreaux, 1999) :

- que l'utilité de l'agent qui dépend de l'action choisie via le mécanisme incitatif et du coût de l'action soit supérieure à son niveau d'utilité de réservation, qui peut être assimilé à la rémunération qu'il pourrait obtenir par ailleurs (sur le marché) en offrant ses services ;
- que l'action choisie soit effectivement la meilleure pour le principal.

3.1.2.2.3. La relation est créée intentionnellement

Elle résulte de l'autonomie et de la rationalité des individus. Chaque partie pense que les termes du contrat sont satisfaisants. Par exemple, l'employeur suppose que le gain supplémentaire qu'il va obtenir grâce à l'embauche du salarié sera supérieur au coût salarial ; inversement, le salarié accepte l'emploi car il considère que le salaire est au moins équivalent à celui qu'il pourrait obtenir par ailleurs (salaire d'opportunité). Ce raisonnement peut être adapté pour intégrer dans les gains et les coûts des considérations non pécuniaires (par exemple, le plaisir de collaborer avec un salarié sympathique au physique agréable pour l'employeur, ou la sécurité de l'emploi et la qualité des conditions de travail pour le salarié…) (Charreaux, 1998, 1999).

3.1.2.2.4. La relation d'agence dans cette formulation est implicitement une relation d'autorité

Selon Simon (1957, traduction 1983, cité par Charreaux, 1999), « On peut définir l'autorité comme le pouvoir de prendre les décisions qui orientent les actions d'autrui. C'est une relation entre deux individus, l'un 'supérieur', l'autre 'subordonné' ». Cette définition, qui assimile l'autorité au pouvoir hiérarchique, reprise notamment par Williamson, permet traditionnellement de distinguer l'organisation du marché en tant

que mode de gouvernance des transactions. Nous préférons cependant la définition plus large et selon nous, plus productive, de Coleman (1990) cité par Charreaux (1999), « Une relation d'autorité, d'un acteur sur un autre, existe si le premier dispose de droits de contrôle sur certaines actions du second ». Autrement dit, il y a relation d'autorité si un acteur abandonne une partie de sa latitude décisionnelle au profit d'un second ; la cession de droits décisionnels (donc d'une composante des droits de propriété) est supposé volontaire et résulte d'une décision rationnelle fondée sur un calcul ; l'agent accepte la relation d'autorité parce qu'il pense que c'est son intérêt, y compris en tenant compte d'un éventuel pouvoir coercitif du principal.

Cela ne signifie pas pour autant que le principal et l'agent appartiennent à la hiérarchie d'une même organisation (le franchiseur et le franchisé n'appartiennent pas à la même organisation mais le premier garde un droit de contrôle), mais simplement que l'agent, en contrepartie de la rémunération qu'il reçoit du principal, doit agir avec pour objectif d'accomplir la mission qui lui a été fixée, en tenant compte des objectifs et des conditions négociées avec le principal. Cette situation est fréquente dans de nombreux contrats, par exemple dans la relation de franchise déjà évoquée mais également dans certaines relations de sous-traitance. Remarquons que la relation d'agence et la relation d'autorité qui lui est associée ne permettent de distinguer l'organisation que si on introduit le tiers pour lequel est effectuée la prestation. Si la responsabilité associée au contrat relève du principal, l'agent et le principal font partie d'une même organisation. Inversement, si cette responsabilité relève de l'agent, l'organisation n'est pas constituée (Charreaux, 1998, 1999).

3.1.2.2.5. La notion de contrat sous-jacente aux relations interindividuelles ne constitue qu'une métaphore

Elle est plus large que la notion juridique qui se définit comme un accord de volontés tendant à créer une obligation, c'est-à-dire un rapport juridique en vertu duquel le débiteur est tenu d'exécuter une prestation au profit du créancier. Si la notion d'accord de volontés s'applique, il n'y a pas nécessairement obligation au sens juridique. Williamson (1990, 2004) propose de substituer au terme de contrat, celui de « traité » ; compte tenu de la signification de ce terme en français, le terme d' « accord » nous semble préférable, mais nous nous conformerons à la tradition en continuant à utiliser le terme de contrat. Les contrats considérés par la théorie de l'agence sont « explicites » ou « implicites », c'est-à-dire formels ou informels et surtout, ils sont réputés être « incomplets » au sens de la théorie économique ; autrement dit, ils ne prévoient pas toutes les éventualités – les états du monde – possibles.

Cette incomplétude est liée à l'incertitude, aux capacités cognitives limitées des individus et au coût d'établissement des contrats. Il est impossible ou extrêmement coûteux de prévoir toutes les éventualités possibles et de les décrire précisément. L'hypothèse d'incomplétude contractuelle (particulièrement réaliste) est au centre de la TPA et de la TCT dans la mesure où les failles des contrats entraînent des risques de perte d'utilité (par rapport à la situation optimale associée à la relation) pour les parties au contrat.

3.1.2.2.6. La relation d'agence est nécessairement associée à une ou plusieurs transactions

Paradoxalement, il est difficile de trouver chez Williamson, une définition précise de la transaction. En conséquence nous nous inspirerons de celle que donne Barzel (1989) cité par Charreaux (1999) des coûts de transaction pour la définir indirectement. Une définition proche, peut-être plus satisfaisante, est celle donnée par North (1990) cité par Charreaux (1998) : « Le caractère coûteux de l'information est la clé des coûts de l'opération de transaction qui comprennent les coûts liés à la mesure des attributs qui ont de la valeur, de ce qui est échangé et des coûts associés à la protection des droits et aux accords concernant la surveillance et l'exécution. ». Cette définition, centrée sur l'objet de la transaction, nous semble plus satisfaisante que les définitions avancées par Williamson. Celui-ci, soit cite Arrow (1969) cité par Charreaux (1999) qui définit les coûts de transaction comme les coûts associés au fonctionnement du système économique, soit les introduit de façon liée aux structures de gouvernance (1985) comme les coûts de planification, d'adaptation et de contrôle liés à l'accomplissement des tâches relativement à une structure de gouvernance donnée. Comme le fait, à juste titre, remarquer Demsetz (1988) cette imprécision dans la définition des coûts de transaction compromet l'intérêt de l'analyse ; lui-même définit les coûts de transaction comme les coûts associés à l'organisation des ressources en distinguant les coûts de transaction stricto sensu (organisation par le marché) et les coûts de management ou de direction (organisation à l'intérieur de la firme).

Les coûts de transaction sont les coûts associés au transfert, à la capture, et à la protection des droits de propriété » ; il faudrait ajouter que les droits de propriété ne concernent pas nécessairement des actifs existants, mais également les actifs futurs. Dans cette acception, toute coopération (économique, politique, affective…) entre deux personnes implique une transaction, laquelle se traduit nécessairement par un échange réciproque de droits de propriété. Dans la relation principal-agent, le principal met des ressources (matérielles ou non) à disposition de l'agent, qui, en contrepartie, met à sa disposition sa capacité à accomplir une tâche. Ainsi, les actionnaires mettent à disposition le capital financier et le dirigeant, son capital humain. Cependant, dans la conception asymétrique, principal-agent, de la relation d'agence, seul l'objectif du principal est retenu Charreaux (1999).

3.1.2.2.7. La relation d'agence met en jeu des droits de propriété

Le principal démembre son droit de propriété sur les actifs impliqués dans la tâche déléguée à l'agent. Par exemple, le propriétaire terrien délègue le droit d'exploiter sa terre au fermier et les actionnaires délèguent le droit de gérer les actifs de la firme au dirigeant. Le principal procède à cette délégation, par exemple, parce qu'il n'a pas les capacités nécessaires pour accomplir au mieux la tâche ou encore parce qu'en vertu du principe de l'avantage comparatif ses talents sont mieux employés par ailleurs. Rien n'est dit, en revanche, sur la relation de contrepartie ; or, le dirigeant en se mettant au service des actionnaires leur loue son capital humain, ses capacités managériales. Il cède ainsi une partie de ses droits de propriétés sur son capital humain. Il faut insister par ailleurs sur la filiation directe de la TPA avec la TDP, comme l'écrivent Jensen et Meckling (1976) et Jensen (1994, 1998) « Nous nous focalisons dans cet article sur les

conséquences comportementales des droits de propriété spécifiés dans les contrats existant entre les propriétaires et les dirigeants de la firme ».

3.1.2.2.8. Les conflits d'agence sont de nature précontractuelle ou post-contractuelle

La définition de la relation principal-agent laisse à penser que l'analyse des organisations proposée par la TPA ne concerne que les relations existantes, les contrats établis. En fait, la théorie se préoccupe également des conflits d'intérêts potentiels à même d'empêcher la conclusion d'un accord qui serait mutuellement profitable aux parties impliquées ; elle tient également compte des coûts de négociation des accords. De nombreux mécanismes organisationnels s'expliquent par leur capacité à réduire ces coûts précontractuels. Ces derniers sont notamment liés aux incertitudes informationnelles concernant les « compétences de l'agent », qui peuvent résulter de causes diverses : information inexistante ou trop coûteuse à acquérir, information privée de l'agent non transmissible ou volontairement dissimulée, capacité cognitive insuffisante (Charreaux, 1999).

Ainsi, l'employeur refusera d'embaucher un employé s'il est dans l'incapacité d'évaluer suffisamment précisément sa compétence à assumer la tâche qu'il souhaite lui confier ; le coût lié à l'inadaptation du postulant pouvant être supérieur aux gains attendus de la coopération associée à la relation d'agence. Précisons que ce risque précontractuel peut exister même si l'agent n'est pas opportuniste. L'opportunisme ne fait que renforcer le problème ; dans ce dernier cas, l'agent potentiel est informé et conscient de son inadaptation et cherche à profiter de son avantage informationnel. Par exemple, dans le domaine de l'emploi, l'individu licencié pour une cause infamante cherchera à dissimuler cette information à son employeur potentiel. De même, le vendeur d'une entreprise tentera de dissimuler ou de minorer les handicaps de son organisation (Charreaux, 1999).

Si la relation d'agence ne peut s'établir, il en résulte un premier type de coût d'agence pour les parties, qualifié de « perte résiduelle », correspondant à un coût d'opportunité. Ce coût est égal à la perte d'utilité (le manque à gagner) que subissent les parties par rapport à la situation rentable qui aurait pu s'instaurer en l'absence de risque précontractuel. Dans le cadre asymétrique de la relation principal-agent, cette situation idéale correspond au cas où le principal peut disposer sans coût de toute l'information nécessaire sur les compétences de l'agent. De façon à pouvoir établir la relation, les parties ont intérêt à mettre en place des mécanismes qui leur permettent de résoudre au mieux les problèmes informationnels – ils ne peuvent l'être que partiellement – et de réduire la perte résiduelle induite. Ces mécanismes ont pour but de permettre au principal d'obtenir l'information requise et d'éviter que l'agent potentiel exploite de façon stratégique son information privée pour obtenir une rémunération supérieure à la valeur normale de ses prestations. Ils recouvrent tous les systèmes de production, de recherche et de révélation d'informations ou qui permettent d'éviter que les agents se constituent un avantage informationnel (Charreaux, 1999).

On peut ainsi expliquer les procédures de sélection utilisées par les entreprises, ou encore l'émergence d'organisations spécialisées dans la création d'information (chasseurs de têtes, agences de notation…), voire l'intervention des pouvoirs publics

pour normaliser l'information (par exemple, en matière de diplômes). Si le partage de la rente créée par la coopération associée à la relation d'agence est également profitable à l'agent celui-ci peut avoir intérêt à « signaler » son information privée, dans la mesure où la fraction de rente anticipée qu'il compte percevoir est supérieure au coût de la révélation de cette information. La politique de dividendes des entreprises peut ainsi se justifier comme un moyen pour les dirigeants de signaler la qualité des perspectives d'investissement aux actionnaires. Ces différents mécanismes, s'ils permettent de réduire la perte résiduelle, entraînent cependant également des coûts et la relation ne s'établira que si la rente produite anticipée est à même de couvrir ces coûts (Charreaux, 1999).

3.1.2.3. La relation d'agence dyadique ou de coopération

La conception asymétrique, principal-agent, de la relation d'agence caractérise initialement plutôt le domaine de la branche normative de l'agence que celui de la TPA. Une lecture attentive de l'article de Jensen et Meckling (1998, 1994, 1992, 1979, 1976) montre que, dans leur perspective, ce qui importe ce sont les coûts d'agence plutôt que la relation principal-agent à laquelle ils substituent implicitement la notion plus générale de relation de coopération : « Remarquons également que les coûts d'agence apparaissent dans toutes les situations qui impliquent un effort de coopération par deux ou davantage de personnes même s'il n'y a pas de relation principal-agent clairement définie ».

Précisons que, selon nous, seule cette définition est véritablement cohérente avec la définition de la firme en tant que nœud de contrats retenue par la TPA. Ce glissement de définition qui, vraisemblablement pour des raisons de modélisation, n'est pas véritablement utilisé par Jensen et Meckling dans la suite de leur article, a des conséquences importantes pour la construction de la TPA, souvent mal perçues.

3.1.2.3.1. La relation d'agence n'est plus nécessairement une relation d'autorité, d'agence au sens légal du terme

Aucune des deux parties n'est subordonnée à l'autre et il n'y a pas nécessairement une des parties qui accomplit une tâche pour un tiers par délégation de l'autre. Les deux parties définissent conjointement la tâche à accomplir et sont a priori solidairement responsables à l'égard des tiers ; il n'y a plus de principal ou d'agent, cette dernière distinction n'ayant finalement un intérêt que par rapport aux tiers. La relation d'agence traditionnelle se transforme en une double relation d'agence dans laquelle chaque acteur peut être considéré, successivement et réciproquement, comme le principal ou l'agent ; il y a obligation réciproque et la délimitation de la tâche commune se fait conjointement. Selon cette analyse, par exemple, réciproquement à la relation d'agence actionnaires (principal) à dirigeant (agent), il existe une relation symétrique dirigeant (principal) à actionnaires (agent), selon laquelle le dirigeant loue son capital humain aux actionnaires. Dans cette seconde relation, il est difficile cependant de prétendre que les actionnaires ont reçu une délégation décisionnelle du dirigeant pour accomplir une tâche en son nom. L'approche traditionnelle de l'agence est, de fait, abandonnée. Cette modification de perspective permet d'élargir singulièrement le champ d'analyse de la TPA, les relations d'agence stricto sensu n'étant qu'un sous-ensemble des relations de coopération (Charreaux, 1999).

3.1.2.3.2. Le problème posé ne l'est plus uniquement en termes de maximisation de l'utilité pour le principal sous contrainte de satisfaire un seuil minimal d'utilité pour l'agent

Sur le plan normatif, il s'agit de trouver un mécanisme qui permette de maximiser la rente globale issue de la coopération, sachant que chaque acteur cherche à maximiser sa propre fonction d'utilité et à s'approprier la part la plus importante possible de la rente issue de la coopération. Le choix des actions n'est plus dicté par la fonction objective du seul principal. On est typiquement dans une situation où l'attention se porte sur les conditions de réalisation et de pérennité de la coopération sachant que les conflits d'intérêts potentiels concernant le partage de la rente peut empêcher la coopération de se créer ou conduire à son effondrement. Sur le plan explicatif, les mécanismes organisationnels ne sont plus vus uniquement comme des moyens de résoudre les conflits à l'intérieur d'une relation d'agence, mais dans une perspective plus générale, comme des moyens de permettre aux coopérations profitables de se constituer et de se maintenir.

Ainsi, dans la relation dyadique actionnaires-dirigeants, le principe n'est plus d'expliquer les mécanismes organisationnels qui encadrent cette relation par leur seule capacité à contraindre les dirigeants à gérer conformément aux intérêts des actionnaires. Ils trouvent également leur justification comme moyens visant à assurer que la valeur créée par la coopération, qui tient compte tant de la valorisation du capital financier des actionnaires, que de celle du capital humain managérial, soit maximale, sachant que les intérêts des deux parties ne sont pas convergents. Ainsi, le conseil d'administration ne s'explique plus seulement comme un mécanisme visant à sauvegarder les intérêts des seuls actionnaires (l'organe de contrôle du dirigeant). Dans une perspective bilatérale, il doit également permettre de sauvegarder les intérêts du dirigeant, ce qui justifie notamment sa présence au sein de ce conseil (Charreaux, 1999).

3.1.2.3.3. L'approche dyadique de la relation d'agence entraîne également une plus grande proximité entre la TPA et la TCT

L'objectif de cette dernière est d'analyser les mécanismes organisationnels en tant que modes de gouvernance des transactions. Les modes de gouvernance existants sont réputés s'expliquer par leur capacité à minimiser les coûts de la transaction relativement aux autres mécanismes existants. Ce raisonnement peut être transposé tel quel, en substituant à la notion de transaction, celle de relation de coopération et à la notion de coût de transaction, celle de coût d'agence qu'il serait d'ailleurs plus exact de qualifier de « coût de coopération ». Ces coûts recouvrent les mêmes éléments que ceux identifiés dans la relation d'agence asymétrique, mais dorénavant, ils sont évalués de façon symétrique. Ainsi, si les actionnaires subissent des coûts de pré et post-contractuels, en raison de leur asymétrie d'information face au dirigeant, censé détenir une information supérieure, il en va de même dans le sens inverse. Le dirigeant est présumé être en situation d'infériorité informationnelle face aux actionnaires (c'est-à-dire, principalement par rapport aux actionnaires principaux) avant de contracter, et il encourt ensuite un risque moral lors l'exécution de son mandat. Par exemple, les

actionnaires peuvent obtenir sa démission alors que sa performance est satisfaisante, ce qui peut lui porter préjudice sur le marché managérial (Charreaux, 1999).

3.1.2.3.4. Les mécanismes organisationnels s'expliquent par leur capacité à maximiser la valeur conjointe des droits de propriété

Cette valeur sera d'autant plus importante que les gains de la coopération seront élevés et que les coûts d'agence qui viendront en déduction (perte résiduelle, coûts de surveillance, de contrôle, de négociation, d'influence…) seront faibles. Cette dernière formulation présente l'avantage, selon nous, de mieux mettre en évidence également les retombées positives de la coopération. Même si les acteurs ont des conflits d'intérêts, leur intérêt bien compris est de trouver des solutions qui leur permettent de bénéficier des gains de la coopération. Si la TPA est souvent accusée de ne porter attention qu'aux conflits, en fait et de façon implicite, elle suppose que la coopération est potentiellement profitable. La notion de perte résiduelle constitue ainsi une mesure des gains d'opportunité issus de la coopération, perdus en raison des conflits d'agence (Charreaux, 1999).

3.1.2.3.5. Les parties à une relation de coopération ou à une transaction ne sont pas censées être en situation d'égalité : les phénomènes de « pouvoir » ne sont pas niés

Ainsi, dans la TPA on suppose explicitement qu'il y a asymétrie d'information et dans la formulation principal-agent de la relation d'agence, le principal dispose d'un pouvoir sur l'agent ; il impose (de façon négociée) son objectif à ce dernier. Quant à la TCT, l'argument explicatif central est fondé sur le risque lié à la spécificité des actifs41 détenus par les cocontractants, à l'origine des phénomènes de « lock in » et de « hold up ». Par exemple, le dirigeant dont le capital humain est en partie spécifique à la firme supporte des coûts de sortie importants ; il est, d'une certaine façon, prisonnier de la relation avec les actionnaires (lock in) qui peuvent éventuellement abuser de la situation, par exemple en le rémunérant en dessous de sa valeur sur le marché du travail (hold up). Inversement, le dirigeant peut, pour « s'enraciner », investir dans des actifs spécifiques (Shleifer et Vishny, 1989), cité par (Charreaux, 1999) dont la valeur est liée à sa présence à la tête de l'entreprise (actifs idiosyncratiques). Si les actionnaires le limogent, leur patrimoine subit une perte de valeur.

Cette situation d'inégalité est souvent assimilée à un différentiel de « pouvoir », selon la signification attribuée à cette notion dans la théorie de la « dépendance envers les ressources » (Williamson, 1990). Si on considère deux parties A et B à une relation d'échange ou de coopération, on dit que A bénéficie d'un différentiel de pouvoir favorable si A dépend plus de B que B de A. Autrement dit, les termes de l'échange sont inégaux et B dépend davantage des ressources que détient A pour réaliser ses projets que A de B. Tentons de clarifier cette notion par rapport à la relation de coopération. Tout d'abord, il faut préciser que s'il y a coopération c'est parce que les acteurs ont besoin de mutualiser des ressources pour entreprendre un projet qu'ils jugent profitable pour l'ensemble des parties.

Les conflits d'intérêts potentiels, qui risquent de faire échouer ex ante ou ex post cette coopération, concernent les niveaux de ressources respectifs que les acteurs doivent

consacrer à la coopération et le partage de la rente issue du projet. On peut parler d'un pouvoir supérieur d'un acteur si, en raison des ressources (on peut y inclure l'accès à l'information…) qu'il détient, il est en position favorable pour négocier l'accord de coopération, ce qui peut éventuellement conduire à une spoliation (c'est-à-dire, à une perte d'utilité par rapport à la situation qui prévalait avant l'établissement de la coopération) d'un des acteurs si, par exemple, les coûts de sortie sont élevés et s'il y a opportunisme (Charreaux, 1998, 1999).

Ce phénomène d'inégalité des positions ne modifie cependant en rien le raisonnement proposé par la TPA ou la TCT. Les acteurs, supposés rationnels (même de façon limitée), tiennent compte de ces différentiels de « pouvoir » lorsqu'ils entreprennent de coopérer et anticipent les conflits qui peuvent en résulter en particulier dans la négociation des prix et dans la rédaction (même incomplète) des contrats. Les mécanismes organisationnels (les « structures de gouvernance ») sont conçus, ou émergent spontanément, pour aligner les intérêts, c'est-à-dire pour réduire les coûts conflictuels ex ante et ex post, ce qui ne signifie pas que ces derniers soient totalement éliminés. L'hypothèse de créativité des acteurs retenue par le modèle REMM, conduit même à admettre que les individus aient un comportement stratégique et adaptatif et cherchent à obtenir une position favorable dans la relation de coopération. Cependant, dans une approche rationnelle, ils doivent tenir compte des coûts de constitution de cette position, en particulier de ceux qui sont liés à la rupture possible de la coopération s'il y a abus de pouvoir ; dans ce dernier cas, l'autre partie a intérêt à rompre la relation et les gains de la coopération sont perdus (Charreaux, 1998, 1999).

Le point essentiel est que le principe explicatif des mécanismes organisationnels dans les TCO est et reste le « principe d'efficience ». Les TCO n'excluent pas que les acteurs cherchent à acquérir une position favorable, de pouvoir, dans les relations de coopération ; elles supposent, uniquement, que les formes organisationnelles qui survivent sont les plus efficientes comparativement. Elles se séparent ainsi fondamentalement des théories qui retiennent comme facteur explicatif principal des formes organisationnelles l'acquisition du pouvoir. Il en est ainsi de celles qui justifient le rôle du conseil d'administration en tant que mécanisme permettant d'acquérir le contrôle de certaines ressources, par exemple, financières (Charreaux, 1999) ou d'asseoir le pouvoir du dirigeant. Il ne faut pas non plus en conclure que la TPA exclue que le conseil puisse être un vecteur d'enracinement et de pouvoir pour le dirigeant ; elle se limite à prétendre que si ce système se perpétue c'est que globalement, toutes choses égales par ailleurs, il permet d'atteindre un niveau d'efficience supérieur, peut-être parce que les coûts liés à un contrôle insuffisant sont compensés par les gains liés à la latitude supérieure du dirigeant.

3.1.2.4. L'élargissement de l'analyse relationnelle à l'ensemble des parties-prenantes : l'organisation comme nœud de contrats

Une première étape a consisté à passer de la relation principal-agent, qui permet d'expliquer les mécanismes organisationnels comme moyens d'aligner le comportement de l'agent sur les intérêts du principal, à la relation dyadique qui conduit à justifier ces mêmes mécanismes comme moyens de maximiser la rente associée à la relation de coopération. Le caractère dyadique s'il permet de proposer une modélisation plus productive des phénomènes organisationnels reste cependant

insuffisante pour expliquer les formes organisationnelles réelles les plus complexes. Par exemple, comment peut-on expliquer, que le conseil d'administration inclut simultanément des représentants des dirigeants, des actionnaires, des salariés, des banquiers, voire de certains clients ou fournisseurs, si la relation de coopération étudiée se limite à la relation actionnaires/dirigeants ? Dans ce dernier cas, le conseil ne devrait en toute rigueur être composé que d'actionnaires et de dirigeants. Dans la perspective de la TPA, s'il y a des représentants d'autres catégories d'acteurs c'est que le conseil représente un organe qui permet également de réduire les coûts de coopération avec ces autres catégories (Charreaux, 1999).

Cette remarque conduit à proposer deux explications concurrentes, de la présence de ces autres parties-prenantes. Soit un mécanisme organisationnel émerge de façon à gérer simultanément, sur le mode centralisé, plusieurs relations dyadiques, par exemple, entre les actionnaires et les dirigeants et entre les dirigeants et les salariés. Soit la relation de coopération actionnaires/dirigeants a des effets externes, c'est-à-dire qu'elle a une influence sur le bien-être d'autres agents, d'autres parties-prenantes au sens du terme « stakeholders ».

Ainsi, les décisions prises par les dirigeants en faveur des actionnaires peuvent entrer en conflit avec les intérêts des salariés ou des consommateurs. Il y a imbrication entre les intérêts. Ces deux explications non seulement ne sont pas exclusives, mais peuvent être complémentaires. La centralisation peut faciliter la gestion des intérêts conflictuels multiples. L'explication des formes organisationnelles passe alors par l'hypothèse qu'elles émergent de façon à minimiser l'ensemble des coûts « conflictuels », y compris les coûts résultant des effets externes, associés aux différentes relations de coopération ou, plus exactement, de façon à maximiser le bien-être (selon le principe d'efficience) de l'ensemble de la coalition représentée par les parties-prenantes (Charreaux, 1999).

Cette prise en compte des stakeholders est parfois présentée comme une innovation (Hill et Jones, 1992 pour une présentation de la « Stakeholder-Agency Theory »). Cependant, elle figure déjà explicitement dans les travaux fondateurs de Jensen et Meckling (1998, 1994, 1992, 1979, 1976) ou de Jensen (1983,), qui définissent la firme comme un nœud de contrats. Ces contrats sont l'essence de la firme et concernent l'ensemble des stakeholders : apporteurs de facteurs de production (travail, capital, matières premières, assomption du risque) et consommateurs.

Les différentes représentations des relations interindividuelles ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Elles peuvent, en outre, être complétées par d'autres formes non présentées, par exemple, les relations principal-agent à principaux multiples ou à agents multiples, les hiérarchies à plusieurs niveaux, les réseaux complexes. La représentation des relations d'agence dépend du phénomène organisationnel étudié. Dans certains cas, par exemple, l'étude des systèmes de rémunération et de contrôle des vendeurs, une modélisation simple (avec deux acteurs) de la relation suffira à proposer une explication satisfaisante du phénomène étudié. Dans d'autres cas, par exemple, la répartition de l'activité socioéconomique entre les différentes formes organisationnelles, ou le partage des rôles entre structure formelle ou informelle au sein d'une organisation, il sera nécessaire d'introduire une représentation plus complexe des relations interindividuelles pour parvenir à un modèle satisfaisant. Le

choix du modèle peut également s'expliquer par un calcul rationnel de la part du chercheur, qui devra, en particulier, arbitrer entre le gain de pouvoir explicatif et le coût de la complexité supplémentaire du modèle (Charreaux, 1999).

3.1.3. Le modèle des stratégies d'entreprise

3.1.3.1. Introduction

Face à la globalisation et à la libéralisation des marchés, de très nombreuses entreprises, à l'instar de la SODECOTON se trouvent aujourd'hui soumises à des pressions concurrentielles plus fortes, plus internationales, qui portent souvent sur l'ensemble des maillons des chaînes de valeur. Cela les conduits à réfléchir plus systématiquement sur le bien fondé de leurs orientations stratégiques traditionnelles et à mettre en cause leurs méthodes, leurs habitudes, leur culture. Face à un environnement économique complexe et international, marqué par des incertitudes et des risques, la réflexion stratégique est globale : champ d'action est mondial et le choix des moyens à mettre en œuvre doit faire appel à la très grande diversité des cultures d'entreprises. Les mutations de l'environnement exigent des délais de réponse extrêmement rapides. Le temps est en lui-même un facteur de compétitivité (Chevalier, 2000 ; Gervais, 2003).

Ainsi, la SODECOTON, face à un environnement socio-économique en pleine mutation marqué par la baisse des cours mondiaux de la fibre du coton, qui a des répercutions néfastes sur le prix d'achat du coton graine en particulier et la filière cotonnière en général. Elle doit comme toute autre entreprise, développer des stratégies d'adaptation à la crise si elle veut continuer à atteindre ses objectifs et ceux relatifs au développement de la zone cotonnière. A partir de ce contexte, nous osons croire que le modèle de stratégie d'entreprise s'intègre parfaitement dans cette recherche. Ainsi, afin de mieux cerner les contours théoriques de ce modèle, nous allons faire une analyse plus détaillé de ce modèle : modèle de stratégie d'entreprise.

3.1.3.2. Le concept de stratégie

Etymologiquement, le mot stratégie vient du grec stratos (armée) et agos (je conduis). A l'origine, la stratégie militaire suppose un état de guerre et correspond à l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : c'est l'art de réfléchir aux voies et aux moyens qui seront nécessaires pour gagner (Gervais, 2003 ; Bussenault et Pretet, 2006). Depuis un certain nombre d'années, elle s'applique à la conduite des entreprises et des organisations, dès qu'il y a un souci de rationalisation dans le choix et l'utilisation des moyens, et son efficacité repose sur quatre principes :

- la répartition efficace des moyens ;
- la rapidité d'action ou de réaction ;
- la disponibilité (en hommes et moyens) ;
- la motivation (participation et mobilisation des ressources humaines).

De nombreux théoriciens ont proposé plusieurs définitions de la stratégie, nous ne retiendrons que quelque une :

D'après Gervais (2003), la stratégie apparaît comme l'ensemble des opérations intellectuelles et physiques qui permettent d'aborder une situation concurrentielle en ayant mis dans son jeu tous les atouts susceptibles de concourir à l'obtention de la victoire, ou comme « une décision qui remet en cause les relations entre la firme et le milieu environnant », alors qu'une décision tactique ou opérationnelle se contentera d'exploiter les liaisons établies sans les modifier profondément.

Par la suite, Bussenault et Pretet (2006) estiment que la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs. En d'autres termes, elle est l'ensemble des décisions, et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources, en vue d'atteindre un objectif, et ajoute : la stratégie peut encore être définie par une série d'éléments tels que la mission, la feuille de route des activités, la synergie, les moyens d'action, le mode de développement, les priorités, les plans de contingence et les choix d'alliance. Définir la stratégie consiste donc à préciser des objectifs, à analyser l'environnement, à allouer des ressources, à mettre en place des plans et des modes d'actions.

Enfin, la plupart des théories de stratégie d'entreprise font l'hypothèse que le décideur choisit entre différents cours d'action possibles, en évaluant leurs effets respectifs et en sélectionnant le plus favorable. La stratégie est alors une optimisation de l'allocation des ressources dont dispose l'entreprise en fonction d'objectifs et de préférences bien établis. Ou bien la stratégie est l'art d'engager l'entreprise durablement dans une voie lui permettant, sur la longue période, de tirer avantage des règles de jeu de l'environnement et de leur évolution. Il apparaît que celle-ci peut être définie et appliquée que dans le cadre d'un processus de management stratégique.

3.1.3.3. Les différents courants de l'approche de la stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise est aussi ancienne que l'entreprise elle-même. Au XIXe siècle, un homme comme John Davidson Rockefeller utilisant de façon parfaitement empirique des concepts d'économie industrielle qui ne seront formulés que beaucoup plus tard. Ce n'est toutefois qu'après la seconde guerre mondiale que l'on a cherché à formaliser la réflexion (Chevalier, 2000).

La pensée stratégique a connu des évolutions importantes (Bidault, 1989 ; Joffre et Koenig, 1985 ; Peters et Waterman, 1993 ; Strategor, 1993 ; Julien et Marchesnay, 1997 ; Allouche et Schmidt, 1995 ; Thiétart, 1990 ; Batsch, 1999 ; Helfer *et al.*, 1998) :

- Ce sont d'abord, dans les années 50, les premiers « modèles stratégiques » de Havard qui visent à faire apparaître, d'une part les forces et les faiblesses de l'entreprise, d'une part les ménages et les opportunités qui existent dans l'environnement. La matrice classique des SWOT (Strenghts – Weaknesses – Opportunities – Threats) est encore couramment utilisée et reste pertinente.

- Les années 60 sont marquées par l'approche en terme de « matrices de porte feuille ». Les cabinets de consultants de la Côte Est des Etats-Unis proposent aux entreprises d'analyser le positionnement de leurs produits en croisant deux critères : l'attractivité du marché (elle-même reliée au cycle du produit) et le

positionnement concurrentiel (lui-même évalué par la part de marché). Dans sa réflexion stratégique, la firme peut ainsi utiliser ces matrices pour sélectionner les produits à garder et ceux qu'elle doit abandonner. C'est à partir de cette approche que les stratégies de diversification ont été décidées dans les années 70. Elles se solderont souvent par des échecs et nourriront des critiques vis-à-vis de cette méthode assez mécanique qui assimile la gestion d'une entreprise à celle d'un portefeuille de valeurs mobilières et qui néglige à la fois les conditions d'entrée et de sortie et la spécificité des métiers.

- Les années 70 marquent le passage d'un univers économique stable à un univers de turbulences, de complexités et d'internationalisation. La notion de planification stratégique à long terme fait place à des approches plus empiriques, plus flexibles. C'est la gestion stratégique en temps réel. On cherche à savoir quelles sont les entreprises qui réussissent et pourquoi elles réussissent. A partir d'enquêtes de terrain, Peters et Waterman (1983) mettent en évidence les 8 facteurs clés des entreprises qui réussissent : Elles ont le parti pris de l'action ; Elles restent à l'écoute du client ; Elles favorisent l'autonomie et l'esprit novateur ; Elles assoient la productivité sur la motivation du personnel ; Elles se mobilisent autour d'une valeur clé ; Elles s'en tiennent à ce qu'elles savent faire ; Elles préservent une structure simple et légère ; Elles allient souplesse et rigueur.

- Les années 80 sont marquées par les travaux de Porter (1990), un économiste industriel appartenant à la longue tradition de Havard (Masson, Bain, Scherer, Caves). Ses ouvrages témoignent d'une intrusion de l'économie industrielle dans la pensée stratégique, sensible sur plusieurs points (Porter, 1990) : Porter perfectionne la conceptualisation de l'environnement de l'entreprise. Il présente son fameux schéma où, à partir de l'intensité de la rivalité concurrentielle au sein du secteur, la dynamique concurrentielle se définit par rapport : aux entrants potentiels ; aux substituts ; aux clients et aux fournisseurs. On retrouve à ces quatre pôles la plupart des concepts classiques de l'économie industrielle : barrières à l'entrée, économies d'échelle, différenciation… ; Sur la recherche des avantages comparatifs, Porter combine une approche ricardienne d'avantages pays (avantage de tel espace par rapport à tel autre, non seulement en termes de coût de main d'œuvre mais aussi par la présence d'externalités positives) à une approche en termes d'avantages dont dispose une firme par rapport à une autre ; Les avantages comparatifs se construisent alors, soit sur la domination par les coûts, soit sur la domination par la différentiation des produits (créer des marchés captifs) ; Enfin, Porter introduit une analyse fine de la chaîne de valeur qui permet de segmenter une analyse de la compétitivité aux différents maillons de la filière.

- Les années 90 sont marquées par la globalisation stratégique et par la recherche de flexibilité. La complexification des flux de biens, de services et de capitaux, la cotation en continu sur certains marchés, le développement des marchés dérivés. Ce phénomène de complexification accroît les incertitudes et ceci fait apparaître une multitude de risques de type nouveau. On a abandonné l'idée d'un modèle général d'où l'on pourrait déduire une stratégie optimale. La stratégie d'entreprise devient très fondamentalement une stratégie d'adaptation à l'incertain face à un futur que l'on ne sait pas prévoir. C'est ainsi que les entreprises utilisent plus

systématiquement la méthode des scénarios mise au point au début des années 80. Il s'agit de construire plusieurs scénarios relativement contrastés.

- Chaque scénario est une « histoire » de ce que pourrait être l'avenir ; il aboutit à une image de l'horizon choisi. Chacun des scénarios n'est pas probabilisable mais chacun représente un avenir possible. Une telle démarche permet de tester la capacité de réaction d'une entreprise face à l'incertain et de définir des stratégies d'adaptation mais aussi des stratégies d'innovation (au sens plus large) car c'est en fin de compte tous les différents éléments de la compétitivité actuelle et future qui sont passés en revue.

- Les années 2000 sont caractérisées par l'émergence de la « Nouvelle Economie ». On peut définir cette nouvelle économie comme l'organisation nouvelle de la production et des échanges, au niveau mondial, qui est en train de se mettre en place au début du XIXe siècle, fondée sur tous les acquis des nouvelles technologies de l'information et de la communication obtenus depuis le début des années 80. L'ossature de cette nouvelle économie, c'est l'existence d'Internet, une autoroute à capacité (presque illimitée) et à péage (presque nul). Cette nouvelle économie ne remet pas en cause les principes fondamentaux de la science économique et de l'économie industrielle mais elle modifie très fondamentalement les conditions d'application de ces principes. Elle remet en cause nos relations traditionnelles avec l'espace avec le temps, elle exige des révisions stratégiques majeures qui concernent à la fois l'organisation interne des entreprises, leurs relations avec les clients, les fournisseurs et les marchés, leur positionnement en termes d'espaces et de métiers. De nouveaux processus de définition des stratégies sont en train de naître (Ekeland *et al*, 2000).

3.1.3.4. Les fondements économiques de la stratégie d'entreprise

En combinant les différents concepts de l'économie industrielle, on peut construire une séquence logique qui sous tend la réflexion stratégique des services. Le point de départ, c'est l'entreprise, producteur de bien et de services. Une réflexion sur le statut théorique de l'entreprise et sa fonction objectif nous amène à mettre en évidence qu'une firme recherche à la fois le profit et la croissance et que le profit ne fait que refléter l'existence de rentes. Nous verrons ensuite que les stratégies mises en œuvre pour atteindre ces objectifs impliquent la mobilisation de tous les avantages comparatifs qui constituent la force compétitive de l'entre prise.

3.1.3.4.1. L'entreprise : Recherche de profit et de la croissance

Centre de décision sur l'investissement, l'emploi (créations-suppressions), la production et la commercialisation de produits et/ou de services, l'entreprise est, pour l'économie industrielle, le point de départ de l'analyse. On doit donc s'interroger sur la nature de la firme et sur sa fonction objective. Dans la théorie économique classique et néo-classique, l'entreprise apparaît comme un producteur abstrait et interchangeable (une boite noire sans épaisseur) qui en combinant de façon optimale des facteurs de production, contribue à la réalisation de l'équilibre. Dans l'équilibre de longue période du modèle de concurrence parfaite, les coûts de différents producteurs identiques, les profits nuls et le prix est égal au coût moyen et au coût marginal. C'est la conception marginaliste de la firme qui ne peut convenir aux économistes industriels puisqu'elle

implique une homogénéisation complète des conditions production et une absence totale de pouvoir de marché. La firme est dans une position de Price Taker ; elle ne peut avoir aucune action sur le marché.

C'est seulement en 1937 que Ronald Coase pose ouvertement la question du statut théorique de l'entreprise dans un article intitulé The Nature of the Firm (Coase, 1987). La problématique centrale de Coase est fondée sur l'idée que la firme n'existe que parce qu'elle peut être un substitut au marché. Il est donc nécessaire d'effectuer une comparaison de coûts : coûts d'organisation interne de cette substitution au marché doivent être comparés aux coûts de transaction qui existent lorsqu'on fait appel au marché. Cet article fondateur, qui contribuera beaucoup à ce que son auteur reçoive le prix Nobel d'Economie en 1991, déclenche un vaste mouvement d'idées sur la théorie de la firme et la science des organisations (Cyert et March, 1967 ; Charreaux et Ali, 1987 ; Coriat et Weinstein, 1995 ; Gabrie et Jacquier, 1994 ; Koenig, 1993 ; Menard, 1990 ; Soulie, 1992).

La firme est progressivement appréhendée comme une organisation ou encore une coalition dont les différents composants sont les actionnaires, le PDG, les managers, les cadres, les employés, les syndicats, les clients. Les intérêts et les objectifs de chacun peuvent être ainsi en conflit avec ceux des autres et la firme doit disposer d'un système de résolution des conflits interne et externes. Dans ce mouvement d'approfondissement de la notion d'entreprise, retenons pour notre propos, deux orientations majeures :

a)L'approche de Williamson approfondit la notion de coûts de transaction et oppose l'organisation par la hiérarchie à l'organisation par le marché. Dans le premier cas les modalités d'organisation internes de l'entreprise se substituent au marché mais elles génèrent des coûts d'organisation qui sont en fait des coûts de transaction internes. Dans le second cas, le recours au marché génère des coûts de transaction qui recouvrent toutes les dépenses afférentes à la recherche des sources d'approvisionnement, la négociation, la gestion des contrats. C'est donc le problème de l'intégration verticale qui est posé avec le choix entre faire soi même ou acheter à l'extérieur (make or buy decision). C'est ainsi, plus généralement, le problème de la « frontière » de l'entreprise et de l'organisation rationnelle de ses relations avec ses partenaires amont (fournisseurs) et aval (clients). Ce champ est aujourd'hui totalement bouleversé par la nouvelle économie.

b) La deuxième orientation des recherches comme les relations de pouvoir entre différents éléments constitutifs de l'entreprise et notamment entre les actionnaires et les managers. Ces relations peuvent être analysées à l'aide de la théorie de l'agence. L'actionnaire (dénommé principal) délègue à un manager (dénommé agent) le soin de diriger l'entreprise sachant que cette direction soit se faire au mieux des intérêts du principal. Les deux approches que nous venons de citer recouvrent des champs d'investigations considérables. Elles se compliquent singulièrement dans la mesure où elles s'inscrivent dans un contexte général de rationalité limitée qui introduit asymétries d'informations, alea moral, comportements opportunistes et anti sélection. Les deux approches débouchent sur l'économie des contrats et des conventions avec les mécanismes incitatifs qui y sont associés (Brousseau, 1993). On imagine toutes les implications stratégiques de telles analyses. Le producteur abstrait, imagine de la firme

dans la vision marginaliste, à donc fait place à un organisme vivant et composite dont la structure interne et les formes de relation avec l'extérieur se modifient au cours du temps. C'est donc un statut complexe qui donne à la firme l'économie industrielle puisque la firme est elle-même sujet d'étude.

La reconnaissance de la firme comme une organisation pose d'une façon nouvelle le problème de la fonction objective de l'entreprise. En effet, l'unité conceptuelle de la firme néo-classique où le producteur (abstrait) cherche à maximiser son profit en égalisant prix et coût marginal est remis en cause. La firme organisation est constituée par des éléments qui par nature, ont des objectifs différents et antagonistes. La littérature économique fait état de nombreux objectifs que peuvent exprimer les actionnaires, les mangers, les cadres, les employés : augmentation des dividendes et du cours des actions, hausse des rémunérations des managers, maximisation des ventes, désir de sécurité, recherche d'un profit minimum, survie à long terme de l'entreprise. La conception selon laquelle l'entreprise est une organisation ou une coalisation aboutirait ainsi à la construction d'une fonction objective composite, différente d'une firme à une autre, résultat de marchandages, de négociations, de compromis entre les différents participants et leurs objectifs propres.

Chaque firme aurait ainsi sa propre fonction objective, résultat explicite ou implicite, d'un processus de négociation interne. La réalité effectivement à confirmer que toutes les entreprises, même à l'intérieur d'un secteur donnée, n'ont pas les mêmes politiques de dividendes, de rémunération, d'arbitrage entre le court terme et le long terme, ni la même attitude face au risque. Par delà ces différences, il faut bien toutes fois admettre une logique économique commune de la fonction objective de l'entreprise privée. On peut soutenir que cette logique économique commune recouvre la recherche combinée de profit et de croissance. Le profit doit être pris au sens large, non pas comme profit comptable mais comme la différence entre les recettes et les coûts utiles (ce concept de coût utile est utilisé de plus en plus fréquemment dans les opérations de cost cutine).

Le profit au sens large peut ainsi inclure des surcoûts et de l'excédent organisationnel, des dépenses non strictement nécessaires au fonctionnement de l'organisation. Cette recherche du profit, au sens le plus large, reflète un certain compromis entre les objectifs conflictuels affichés par la plupart des membres de la coalition. Par ailleurs, cette recherche du profit est bien confirmée par les critères de calcul économique utilisés couramment dans les entreprises pour le choix des investissements : recherche du taux de rentabilité interne ou de la valeur actualisé nette maximum.

La croissance se mesure par l'augmentation du chiffre d'affaires et des parts de marché. Sauf cas particulier de position monopolistique figée ou de forte collusion, la dynamique concurrentielle implique nécessairement de la part des entreprises concernées, une stratégie visant à accroître parts de marché et chiffre d'affaires. Ces deux axes majeurs profit-croissance se combinent selon des proportions et des caractéristiques (notamment celles concernant le profit) qu'il est difficile de préciser de façon générale. Elles dépendent à la fois de facteurs internes et externes. Les facteurs internes concernent la structure de l'actionnariat, la forme du contrôle et la nature des relations principal-agent. Ces caractéristiques commandent, en partie, la dynamique du partage du surplus. Cette dynamique dépend en second lieu de facteurs externes qui concernent essentiellement la dynamique sectorielle et la nature des

pressions concurrentielles auxquelles se trouve confrontée l'entreprise, y compris celles exercées par les marchés financiers. Ces pressions, si elles sont fortes, réduisent d'autant les opportunités de surprofit ou d'excédent organisationnel et tendent à forcer l'entreprise à une vigilance concurrentielle de tous les instants.

3.1.3.4.2. La recherche de compétitivité

Le terme de compétitivité mérite d'être défini avec soin car il peut être indifféremment utilisé au niveau d'un pays, d'un secteur ou de l'entreprise individuelle nationale ou multinationale. Pour une entreprise en situation concurrentielle (on exclut le cas des monopoles naturels), on peut dire que la compétitivité c'est la capacité de vendre durablement et avec profit ce qu'on produit. Pour obtenir un tel résultat, il faut que l'entreprise soit en mesure de faire face à la concurrence réelle et potentielle, ceci à court, moyen et long terme. Dans la construction et dans la défense de cette position compétitive, il y a des éléments qui relèvent de la maîtrise des coûts et d'autres qui sont beaucoup plus qualitatifs.

a) Compétitivité coût et compétitivité hors coût

La compétitivité coût porte sur l'ensemble de ce que coûte la production d'une entreprise depuis les approvisionnements en inputs jusqu'à la mise à disposition du bien ou du service final. Il existe une sorte de hiérarchisation de ces coûts : coûts d'immobilisation, liés à des investissements passés et dont certains sont des coûts irréversibles, coûts de fonctionnement, coûts d'approvisionnement, coût de vente. L'entreprise ne maîtrise pas de façon complète l'ensemble de ces coûts, d'abord parce qu'il y a des coûts hérités du passé et ensuite parce que certains éléments de coût sont extérieurs à l'entreprise et dépendent des territoires d'implantation : niveau des salaires, charges sociales, taux de change, fiscalité. La compétitivité coût est ainsi une combinaison de facteurs internes à l'entreprise et d'externalités qui déterminent la stratégie globale de localisation.

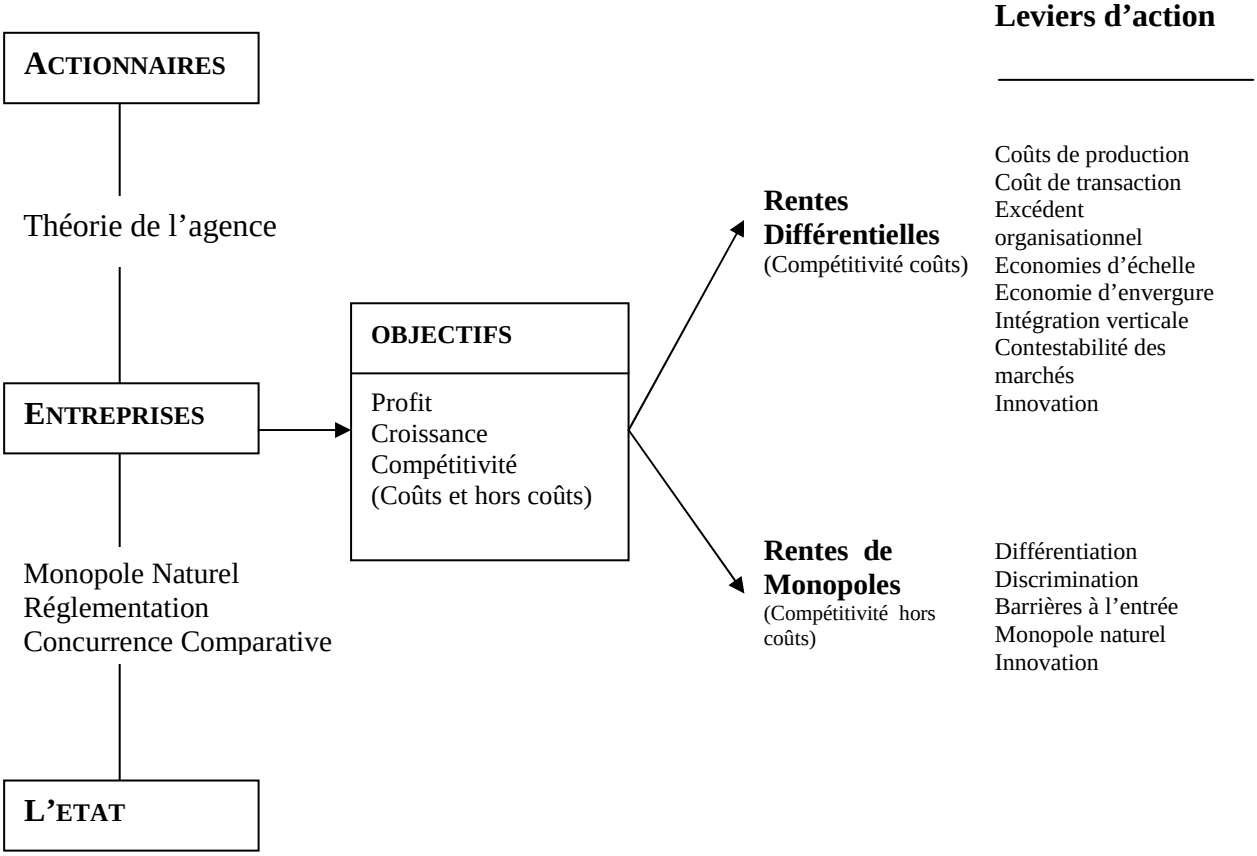
La compétitivité hors coût recouvre un certain nombre de facteurs beaucoup plus qualificatifs qui contribuent à la compétitivité de l'entreprise : qualité du produit et des services qui peuvent lui être associés, marque, réputation, force de vente, service après vente, fiabilité, rapidité. Ces éléments qualitatifs s'affirment aujourd'hui comme des facteurs majeurs de compétitivité dans la mesure où la concurrence internationale renforce le pouvoir de choix des consommateurs. Ils induisent une transformation de la définition de la compétitivité donnée ci-dessus : compétitivité c'est la capacité de déceler en permanence les besoins, exprimés ou latents, des consommateurs et de répondre à ces besoins en réalisant du profit. Cette dernière ajoute une dimension dynamique qui est celle de l'innovation au sens large.

b) La recherche de rentes

En recherchant le profit et la compétitivité, l'entreprise ne fait en réalité que rechercher des rentes : rentes différentielles qui mesurent les avantages coûts et rentes de monopole qui reflètent les avantages hors coûts. Les rentes différentielles reflètent des différences de coûts qui existent entre plusieurs entreprises concurrentes. Elles trouvent leur origine dans la technologie, le savoir-faire, l'information, l'organisation, la disponibilité de meilleurs inputs, les stratégies de localisation. Cette notion de rente différentielle recouvre ainsi une large gamme de « ressources » possibles.

Les rentes de monopole ne recouvrent pas seulement la différenciation du produit, et les services qui peuvent y être associés, mais aussi des marchés captifs, des situations de monopoles naturels, des brevets de fabrication, et aussi le véritable pouvoir de monopole lié à l'innovation, i.e. le lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé. Dans certains cas on peut aussi évoquer une rente de clientèle, celle-ci étant définie comme la rente potentielle qu'une entreprise détient sur un client qui a déjà acheté l'un de ses produits et qui sera amené à renouveler ses achats.

On constate que le concept de rente (rente différentielle et rente de monopole) occupe une place centrale dans la stratégie d'entreprise. Dans une optique profit-croissance-compétitivité, la stratégie vise essentiellement à créer des rentes, protéger des rentes, accroître des rentes, disputer des rentes, s'approprier des rentes, éventuellement s'entendre sur le partage. Cette articulation entre les objectifs de l'entreprise et la dynamique des rentes nous conduit à la séquence logique que nous cherchions à mettre en évidence, combinaison de l'économie industrielle et des stratégies d'entreprise (figure ci-après). Les entreprises sont soumises à l'influence soit des actionnaires, soit de l'Etat comme actionnaire ou comme régulateur (monopole naturel). Elles ont un objectif de profit-croissance qui implique la recherche de compétitivité, donc une stratégie de recherche de rentes. Ces rentes sont des rentes de monopole ou/et des rentes différentielles et c'est en utilisant toutes les ressources des principaux concepts d'économie industrielle retenus dans cet ouvrage que l'on peut développer ces stratégies.



Source : Chevalier, 2000

Figure 3 : L'économie industrielle des stratégies d'entreprises

c) La production

Les conditions de production d'un bien ou d'un service donné sont rarement homogènes. Le choix des technologies de production les plus efficaces est donc en mesure de générer des rentes de monopoles et des rentes différentielles. Rente de monopole si la technologie est protégée par un brevet, rente différentielle si la technologie choisie, le savoir faire, l'amélioration d'un procédé de base, les modalités de contrôle de la production permettent un abaissement des coûts. La technologie apparaît ainsi comme une source majeure d'avantages comparatifs, mais aucune technologie n'est pérenne et cela implique de la part des entreprises une veille permanente et systématique sur l'apparition possible de nouveaux processus de fabrication (Lorenzi et Bourles, 1995).

Le choix des technologies peut induire, outre un avantage absolu en matière de coût, des économies d'échelle, des économies d'envergure et des économies d'apprentissage. Les économies d'échelle sont des diminutions de coûts résultant de l'augmentation du volume de production ou de la taille des unités de production. Les économies d'envergure résultent des diminutions de coûts qu'entraîne la production conjointe de plusieurs biens différents, diminution qui peut être sensible soit l'amont, soit à l'aval (coûts de vente).

d) L'organisation

L'une des fonctions majeures de l'entreprise est aujourd'hui la gestion des flux : (i) Flux de biens réels : matières premières, biens intermédiaires, produits finis qui circulent au sein de l'entreprise mais aussi entre la firme et ses partenaires (fournisseurs-clients). (ii) Flux de services qui concernent aussi bien les innombrables services achetés par l'entreprise à l'extérieur que les services rendus à l'intérieur même de l'entreprise. (iii) Flux d'informations. (iv) Flux financiers : opérations courantes mais aussi optimisation des prix de transfert et de la fiscalité, intervention sur les marchés financiers et sur les produits dérivés, notamment pour la couverture de certains risques (risque de taux de change, taux d'intérêt, de variation des coûts de matières premières). Une bonne organisation de ces flux, des modes de contrôle et de reporting qui y sont associés constitue aujourd'hui un facteur majeur de compétitivité. Des travaux récents tendent à montrer, par exemple, que la mise en place, dans certaines entreprises multinationales, de processus efficaces de couverture des risques par recours aux marchés dérivés peut apparaître, dans certains cas comme un facteur de compétitivité plus important que le niveau relatif des charges salariales (Actes du colloque, 1994).

Les modes d'organisation sont ainsi devenus aujourd'hui une source importante d'avantages comparatifs. La vision de l'organisation est nécessairement globale, c'est-à-dire mondiale et pluriculturelle avec une bonne capacité d'adaptation aux changements. Les développements les plus récents de la science des organisations nous amènent à analyser le phénomène à plusieurs niveaux :

- L'organisation de l'entreprise elle-même : firme M, firme M, firme J, entreprise système ou entreprise réseau. C'est le problème de la frontière de l'entreprise qui est posé. Des partenariats, des alliances peuvent être conclues en amont comme en

aval en tant que modes d'organisations plus efficaces qui se substituent aux formes traditionnelles intégrés ;

- La question de l'intégration verticale revoie à la problématique de make or buy et à la comparaison dynamique entre les coûts d'organisation et les coûts de transaction liés à l'utilisation des marchés externes. La réponse stratégique à cette question est aujourd'hui fréquemment l'intégration verticale ouverte qui permet de faire soi même et d'acheter à l'extérieur. Elle offre en conséquence la possibilité de comparer en permanence ce que l'on fait avec ce que l'on peut acheter ;

- L'articulation entre production, les approvisionnements externes et la vente pose un problème de cohérence et de flexibilité. Dans de nombreux secteurs on est passé d'une problématique de l'offre à une problématique de la demande et il est par conséquent fondamental que les décisions de production soient prises en étroite association avec les attentes de la demande. Compte tenu du caractère parfois changeant et incertain de celle-ci, il importe que l'organisation globale de réponse à la demande soit dotée d'une assez bonne flexibilité qui permet une adaptation rapide aux changements. Flexibilité est devenue un maître mot de la stratégie d'entreprise ;

- La mobilisation des ressources humaines avec, à nouveau, les problèmes d'agence, (recrutement-contrôle) et de contrats incitatifs, apparaît enfin comme un puissant facteur de compétitivité : la motivation des personnels, leur responsabilisation, le travail en équipe, leur participation aux résultats de l'entreprise appartiennent à la fois à la compétitivité coût et hors coût.

e) La vente

Du coté de la demande, il s'agit d'abord pour l'entreprise compétitive de percevoir la demande, réelle et potentielle, avec toutes ses caractéristiques (au sens du Lancaster) : écoute de la clientèle, détection des tendances, étude de caractéristiques, révélation des préférences, analyses des tensions implicites et explicites. Une telle optique permet ensuite de construire un pouvoir de marché, c'est-à-dire une position de marché dans laquelle on échappe à la concurrence sauvage et on cesse d'être un price taker. Les moyens sont nombreux : segmentation des marchés, différenciation des produits, mise en œuvre de pratiques de discrimination, tout ceci dans le but de créer des marchés captifs. Il s'agit enfin, au niveau de l'aval d'examiner comment économies d'échelle et économies d'envergure peuvent être utilisées au maximum. Les nouveaux modes de télédistribution illustrent bien ce phénomène.

Dans ce processus de recherche de marchés captifs, la possession d'une marque, véritablement internationale, d'un logo, apparaît aujourd'hui comme un puissant moyen de différenciation, symbole d'une qualité, d'une réputation, d'une organisation et parfois même, pour les produits de luxe, d'un « univers de référence ». La mondialisation rapide du modèle de consommation démultiplie l'avantage initial dont dispose une telle firme.

f) La croissance

Dernier volet des avantages comparatifs, la croissance. Dans le mouvement de globalisation qui caractérise de nombreux secteurs de l'activité économique, la

croissance externe tend à prendre de nombreux secteurs de l'activité économique, la croissance externe tend à prendre le pas sur la croissance interne en raison de ses nombreux avantages : en achetant une entreprise on achète une capacité de production immédiatement disponible, une marque, une clientèle, une part de marché. Il existe dans le monde un stock important de capital d'occasion. Parmi ces entreprises il y en a beaucoup dont la taille paraît insuffisante pour faire face aux pressions concurrentielles et aux exigences de la globalisation. Face à elles, les plus grandes cherchent à accroître leur assise internationale et leurs parts de marché. Les mouvements de fusions acquisitions ne font ainsi que refléter un mouvement de concentration qui touche de nombreux secteurs. Au centre de ce phénomène on trouve clairement mis en évidence, la valeur de la firme et la stratégie de la valeur (Copelan *et al.*, 1991).

3.1.3.5. La vision stratégique comme ressort du changement organisationnel

3.1.3.5.1. Évolution de la pensée stratégique

Bien comprendre le sens de notre analyse nécessite avant tout de se référer aux évolutions majeures de la stratégie d'entreprise depuis le début de la décennie. En effet, suite aux approches supposant une adaptation de l'entreprise aux facteurs clés de succès de son industrie, des penseurs comme des entreprises se sont questionnés sur le moyen non plus de suivre mais de transformer l'environnement. Il est devenu davantage question de modifier les règles du jeu que de les subir, de contourner des barrières à l'entrée plutôt que de s'effacer devant elles. C'est le contexte économique actuel de globalisation et de saturation concurrentielle qui a conduit à de tels questionnements (Hamel et Prahalad, 1994). Cette logique atteint son paroxysme, par la recherche d'une dimension "révolutionnaire" dans la stratégie d'entreprise (Hamel, 1996), destinée à reconfigurer les industries.

L'on s'est donc intéressé non plus seulement aux entreprises en position forte, mais également à celles étant parvenues, comme l'avaient fait les Japonais durant la décennie quatre-vingt, à totalement bouleverser des pans entiers de l'industrie internationale. En fait, la pensée stratégique prévalant durant les années quatre-vingt (Porter, 1985) était une stratégie de "dominant", en ce sens qu'elle s'intéressait essentiellement, de manière implicite, au moyen de construire et de défendre un avantage concurrentiel par rapport à des conditions industrielles données. La problématique s'est donc inversée, pour comprendre plus en détail la construction ou la transformation d'un avantage concurrentiel, et non plus seulement sa défense.

Ce questionnement a abouti à la résurgence ou à la formation de certains concepts en stratégie d'entreprise, destinés à comprendre comment une firme pouvait parvenir, dans des environnements a priori totalement défavorables, à recomposer le paysage concurrentiel en sa faveur. C'est en particulier tout le problème de l'invention et de la transformation stratégiques dont il est question, destinées à remodeler voire à créer de nouveaux espaces concurrentiels, régis par des règles du jeu inédites. Dans ce processus, la vision stratégique joue un rôle clé. Constituant un rêve que l'entreprise souhaite atteindre à long terme, elle est un puissant vecteur de changement. En interne, elle est susceptible de générer la transformation de l'organisation et l'acquisition de nouvelles compétences. En externe, elle vise à une reconfiguration profonde des

systèmes concurrentiels, liée à une transformation de l'interface client, et l'imposition de nouvelles règles du jeu (Gervais, 2003).

3.1.3.5.2. La vision stratégique

La vision constitue un concept fondamental pour la stratégie d'entreprise, largement développé ces dernières années. Il représente l'une des réponses les plus intéressantes au pourquoi du changement organisationnel. En effet, le changement et l'apprentissage organisationnels sont souvent abordés sous l'angle de leurs processus, mécanismes et freins. Cependant, le problème de savoir pourquoi un ensemble d'individus accepte, à un moment donné, de se mobiliser et de changer collectivement derrière des objectifs communs l'est moins fréquemment. La vision permet d'éclairer de manière intéressante ce problème.

La définition de ce concept ne va toutefois pas sans poser de problèmes. En effet, il peut se voir assimilé ou apparenté à de nombreuses autres notions, telles que le leadership ou encore la culture d'entreprise. Notre objectif consiste à comprendre en quoi la vision permet de rendre compte du changement organisationnel, dans ses formes notamment. C'est pourquoi nous nous intéresserons à la vision stratégique d'un double point de vue : son “contenu” d'une part et les mécanismes organisationnels qu'elle engendre d'autre part, en particulier la notion de tension.

3.1.3.5.3. Les principes de la vision stratégique

Le principe fondamental de la vision consiste, pour une entreprise, à se fixer des ambitions démesurées pour le futur par rapport à l'état actuel de ses ressources (Hamel et Prahalad, 1994). La vision est donc un point de repère que l'entreprise se fixe dans l'avenir, en dehors de toute contingence liée à son passé et son présent. L'idée de rupture est importante dans ce cadre, en ce qu'elle permet de s'extraire de l'inertie des conditions présentes. La vision revêt en fait une dimension “onirique” évidente. Le rêve constitue en effet l'un des fondements majeurs de l'ambition. Par opposition à toutes les théories associées à l'adéquation à l'environnement concurrentiel (Porter, 1985), les approches fondées sur la vision supposent une volonté délibérée de s'émanciper de ces conditions environnementales actuelles, afin d'être en mesure des les influencer. L'entreprise doit en effet réfléchir, au-delà d'une simple démarche prospective, à ce qu'elle pense que son environnement sera demain, voir à ce qu'elle souhaite qu'il devienne (Hamel et Prahalad, 1994).

Ce rêve s'exprime en général à travers quelques phrases clés, associées à une volonté collective forte. Ainsi, British Airways souhaitait en 1987 “devenir la compagnie préférée au niveau mondial”. Motorola rêve d'un monde où chaque numéro de téléphone sera attribué non plus à un lieu mais à une personne. Ces ambitions sont supposées guider sur le long terme le développement de l'entreprise, tout en générant l'énergie nécessaire. La vision n'est pas une simple ambition prétentieuse, mais doit contenir la véritable raison d'être de l'organisation pour le long terme. Il s'agit en fait de définir un nouvel environnement concurrentiel et des moyens d'actions pour parvenir à suivre la voie ainsi tracée. L'ambition consiste souvent en la redéfinition de “l'interface client” (Hamel et Prahalad, 1994), c'est-à-dire en une conception radicalement différente du rapport que le client entretient au produit ou au service.

D'autre part, elle guide le développement des compétences fondamentales de l'entreprise, qui lui permettront de s'imposer dans la redéfinition de l'interface client.

À la limite, la vision peut correspondre à une certaine conception de l'Homme et de la Société, par rapport à laquelle se positionnera l'entreprise. Des exemples tels que Boiron ou The Body Shop procèdent de cette démarche. Ces firmes ont fondé leur succès sur une conception en rupture de leur industrie (de la médecine pour le premier, de l'hygiène et des cosmétiques pour le second). Ces entreprises ont construit leur existence sur l'idée qu'une voie alternative et différente était possible, induisant ainsi des stratégies innovantes de subversion.

3.1.3.5.4. La vision comme facteur créateur de tension

Cette première approche la vision étant opérée, quel est le lien entre la vision et le changement organisationnel ? Comment une ambition peut-elle conduire l'organisation à se transformer, à trouver de nouvelles voies de création de valeur, parfois à l'encontre du sentiment général ?

1) L'exemple du rapport dominant-dominé

L'analyse du rapport entre une entreprise leader et ses challengers permet d'introduire la notion de tension. D'une manière générale, une entreprise forte et dominante possède une tendance à adopter des stratégies défensives et de repli, afin de maintenir sa position. Il peut en effet sembler difficile à une entreprise dominante de remettre en cause les critères de compétitivité qu'elle a elle-même installés. Pourquoi modifier un système qui a fait son succès ? Pourquoi remettre en cause des cadres de références parfois “historiques”, auxquels chaque membre de l'organisation croit profondément ? Inversement, une entreprise aux ressources plus modestes développe implicitement, si elle veut survivre, des aspirations complètement démesurées par rapport à sa situation. Ce différentiel entre un futur ambitieux et une situation présente perçue comme relativement médiocre provoque une tension, qui démultiplie les effets de l'usage des ressources. Le manque de ressources génère une créativité stratégique, qui par nature tend à déstabiliser et transformer l'existant, en profitant de l'inertie des concurrents dominants, de quelque ordre qu'elle soit.

Plus globalement, tout l'enjeu pour une entreprise consiste à établir et à maintenir un décalage important entre ses aspirations à long terme et ses ressources présentes. S'il est vrai que ce différentiel se crée de manière plus évidente dans une entreprise en situation dominée, tout le problème consiste à parvenir à généraliser un tel état d'esprit, quelle que soit la situation de l'entreprise. Le problème est de se placer dans une situation perpétuelle de manque de ressources, conduisant à redéfinir les stratégies d'action pour exploiter au mieux les ressources à disposition, soudain devenues “rares”.

2) Créer une tension dans l'organisation par la vision

Plus globalement, la vision consiste pour l'entreprise, à s'imposer des ambitions dans le long terme totalement disproportionnées au regard des moyens présentement à disposition (Hamel et Prahalad, 1989). La tension est issue de l'écart entre la réalité présente et le futur souhaité (Senge, 1991). “La tension, ainsi que la créativité qu'elle engendre, sont le moteur et l'énergie de la croissance et de la vitalité de l'entreprise”

(Hamel, 1991). De fait, elle constitue une “obsession de vaincre à tous les niveaux”, formulant un désir de domination et de progrès, tout en dépassant le cadre d'une simple ambition prétentieuse. Elle confère ainsi une consistance aux actions de l'entreprise sur le court et le moyen terme.

Abell montre d'ailleurs que l'enjeu actuel du management consiste à gérer le présent en fonction du futur, afin de créer un différentiel entre la position actuelle et le futur désiré. Ainsi, “la vision stratégique consiste essentiellement en une vision de l'organisation future, définie par les ressources et les compétences nécessaires” (Abell, 1993). L'aspect fédérateur et unificateur est fondamental, puisqu'il permet d'entraîner l'ensemble de l'organisation à partir d'idées fondatrices (Bartlett et Ghoshal, 1994).

3) La tension comme vecteur de changement

En fait, “être sous tension entraîne la recherche d'une solution pour relâcher cette tension” (Schmidt, 1993). Les solutions mises en œuvre contribuent à atteindre les ambitions, donc à rapprocher la réalité des rêves formulés. La vision constitue donc l'origine de la tension, et finalement de l'effort réalisé par l'organisation afin d'atteindre les buts qu'elle s'est fixés. Ce processus peut se voir imagé sous la forme d'une tension appliquée à un élastique (Senge, 1991), tendue entre présent et futur. L'écart doit être suffisamment important pour maintenir une tension élevée et éviter que l'élastique ne se relâche. Toutefois, si l'écart est trop important, c'est-à-dire si la vision est par trop irréaliste, la tension devient trop importante et l'élastique se rompt. De même l'impossibilité d'atteindre des objectifs fixés dans le futur inhibe toute velléité d'action pour les personnes concernées.

De ce point de vue, le phénomène de tension peut être spécifié, notamment sur le plan de l'anxiété qu'elle entraîne. Ce processus conduit en effet à une anxiété associée à de l'inaptitude et de l'incompétence par rapport à des objectifs donnés. Cette anxiété peut recouvrir deux natures fondamentales (Schein, 1993). Si la vision suppose un écart trop grand entre potentialités et désirs, alors elle génère une frustration liée à un sentiment d'impuissance. L'anxiété devient décourageante, et la tension créée est inhibitrice. À l'opposé, si l'objectif est ambitieux, tout en recouvrant une dimension onirique mesurée ainsi qu'un aspect séduisant ou exaltant, l'incompétence n'est plus jugée comme insurmontable. Au contraire, elle suscite l'envie de se dépasser au plus vite, de modifier ses manières d'agir pour améliorer ses aptitudes et performances. Ainsi, dans une étude portant sur les facteurs de succès des entreprises japonaises, Allaire et Firsirotu (1988) remarquent d'ailleurs que les employés japonais considèrent leur entreprise en situation permanente de menace, ce qui contribue fortement à leur motivation. Cette volonté permanente de s'émanciper de la position relativement faible qu'elles occupaient a conduit les entreprises japonaises à créer des phénomènes de tension constants, aboutissant à un dépassement des potentiels.

La tension créatrice découle d'une conscience de la nécessité de changer, induisant un sentiment d'anxiété positif. Ce dernier conduit l'organisation à redéfinir, plus ou moins profondément, ses manières d'agir et ses manières de penser, afin de progresser dans le sens indiqué par la vision. Il est nécessaire que chacun des membres adhère à ce projet commun et cherche par tous les moyens à développer les procédés pour le réaliser. En conséquence, les membres de l'organisation doivent recevoir un message stimulant, permettant de guider l'action. Il convient de leur proposer un but extraordinaire, entre

rêve et réalité, qui génère une tension et donc un effort extraordinaire, visant à apporter des solutions inédites. L'apprentissage organisationnel est donc un élément clé du processus. En effet, les formes de l'apprentissage dépendent de la qualité de la vision, notamment du type d'anxiété et de tension qu'elle génère.

3.1.4. Le Modèle d'analyse des systèmes productifs locaux

3.1.4.1. Introduction

A l'heure actuelle, le coton est cultivé commercialement dans les deux régions situées les plus au nord du Cameroun : la région de l'Extrême Nord et du Nord. L'économie de ces régions rurales dépend fortement du coton, la principale culture de rente. En plus, la place du coton dans les systèmes de production reste importante (il occupe près de 89% des exploitations. Cette culture reste incontestablement la culture commerciale dominante de la région, fournissant plus de 60% du revenu monétaire total. Son essor a profondément marqué le Nord Cameroun où il s'est développé. Il a eu un rôle moteur dans la diffusion des innovations techniques. Enfin, il a eu des effets sur le peuplement, rendant attractives des zones jusque là peu mises en valeur. Cet essor est inséparable de l'action de l'Etat, directement ou à travers la SODECOTON. Car, la SODECOTON est une société cotonnière, mais elle est considérée comme une « société de développement » car elle s'occupe non seulement des cultures cotonnières (qu'elle encadre de près), mais aussi des cultures vivrières, de l'élevage, des questions foncières et de la protection de l'environnement. Tous ces éléments font que grâce au coton, le développement local de la région est assuré. Ce rôle clé de la filière cotonnière dans le développement local montre à quel intérêt, le modèle du développement des systèmes productifs locaux s'intègre dans cette recherche. Ainsi, pour mieux appréhender ce modèle, nous allons faire une analyse détaillée de modèle.

Le XXe siècle aura été le temps de la recomposition accélérée des territoires : mondialisation d'une part, retour sur un ancrage local d'autre part. Les systèmes productifs locaux, ou districts, sont un des aspects de cette reconfiguration. Un territoire bien défini et une spécialisation économique semblent être la formule gagnante. Les industries françaises qui ont très souvent eu à affronter la concurrence des districts industriels italiens le savent. Mais le système productif local est plus qu'une conjonction de facteurs favorables ; c'est un système économique au sens plein, où tous les acteurs jouent consciemment ou non, un rôle précis (Courlet, 2001).

Quel que soit le concept utilisé pour rendre compte (district industriel en Italie, système localisé en France, cluster anglo-saxon…), le territoire est aujourd'hui reconnu dans la plupart des pays comme partie intégrante de l'organisation de certains systèmes productifs. A ce titre il peut être considéré comme l'une des bases du développement économique (et plus spécifiquement du développement industriel) et comme un outil pertinent d'analyse économique. Les questions auxquelles conduit ce constat sont nombreuses et variées : Trois types de questions ont été privilégiés : celui tout d'abord de la nature des forces mises en œuvre dans le cadre du territoire et des avantages qu'elles procurent, celui ensuite du statut en termes de développement économique des systèmes productifs dans lesquels le territoire joue un rôle important, celui enfin des origines historiques de ces systèmes territoriaux (Lescure, 2004).

3.1.4.2. Les systèmes productifs locaux, de quoi parle-t-on ?

Depuis le début des années soixante-dix, il est incontournable que l'on assiste à une nouvelle distribution des activités dans l'espace. Certes ce phénomène n'est pas nouveau. D'autres « crises » avaient vu l'apparition des zones de développement face aux territoires en difficulté. Mais l'ampleur du changement est, au centre contemporain, particulièrement important. Elle redistribue les activités tant entre pays qu'à l'intérieur de chacun d'eux. Au cours de cette période, de nouvelles approches ont vu le jour. Elles connaissent d'autant plus de succès et de développement qu'elles remettent en cause les dichotomies traditionnelles et que beaucoup d'entre elles veulent se donner un caractère prescriptif permettant de faire face aux origines de la crise. Au centre de ce renouvellement, les analyses des districts industriels. Cependant, si le district industriel est central, la problématique se caractérise par une certaine plasticité théorique et débouchent sur une réflexion concernant le rôle du territoire dans la dynamique économique à travers la notion plus large de système productif local (SPL) (Courtel, 2004).

Le concept de SPL emprunte à l'économie industrielle, (Arena et Alli, 1987). Utilisé par de nombreux auteurs sous des formes et appellations diverses, cette notion peut être désigné comme un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives au sens large du terme (entreprises industrielles, de services, centres de recherche et de formation, interfaces, etc.) qui entretiennent entre elles des rapports d'intensité plus ou moins forte. L'intensité de liens entretenus entre les unités de production dépend avant tout de l'organisation et du fonctionnement du système de production. Les rapports entre les unités sont divers et se présentent sous diverses formes : formels, informels, matériels, immatériels, marchands et non marchands. Ces rapports peuvent porter sur des flux matériels, de services, main d'œuvre, de technologie ou encore de connaissance. Le SPL n'est sans doute pas un concept stabilisé, susceptible d'une définition achevée et acceptable de tous, mais il est la traduction de ces phénomènes originaux de développement localisé (Courlet, 2001).

3.1.4.3. Le district industriel comme système de production flexible

Cette flexibilité est basée sur la petite dimension des unités de production, sur la densité des relations entre celles-ci et sur la rapidité de réponse des entreprises aux nouvelles conditions internes et externes de la zone. Mais la flexibilité, c'est aussi la capacité d'adaptabilité aux nouvelles technologies. Dans ce domaine, petite taille et système intégré de PME semblent constituer un facteur tout à fait favorable. Dans la majorité des cas, l'évolution se fait progressivement dans une filière technique connue par une longue tradition. On voit l'ancien coexister avec le nouveau. L'adaptation ne paraît pas poser de problèmes : matières utilisées, machines textiles pour chaussures, machines-outils. On voit aussi de nombreuse PMI se lancer dans des technologies entièrement nouvelles. Plus de souplesse et une meilleure disposition pour les petites innovations font que les districts industriels se trouvent particulièrement adaptés sur des marchés marqués par une importante fragmentation et par une succession rapide des modes ou des innovations (Bertrand, 1986).

3.1.4.4. Le district industriel comme produit de dynamique territoriale autonome

Dans les districts industriels, on vit ce que Marshall appelait une atmosphère industrielle, phénomène lié à la compétence et à l'expérience professionnelle des travailleurs d'une industrie concentrée en un lieu donnée. Avec Becattini (1989), on peut traduire en terme contemporains ces caractéristiques des districts industriels : coexistence singulière de concurrence et de solidarité entre les entreprises qui réduit les coûts de transaction du marché local ; pléthore d'innovations qui viennent de la base, favorisés par le « climat industriel » régnant dans le district ; grande mobilité, tant horizontale que verticale, des postes de travail ; émulation que se communiquent les membres du district, tant pour atteindre les objectifs économiques que, parfois, pour améliorer et parfaire l'environnement géographique et social du district proprement dit.

Le district industriel apparaît donc comme une forme typique d'organisation productive territorialisée dans laquelle les relations entre firmes sont régies par un ensemble de normes, implicites ou explicites, alliant règles du marché et code social ; le principe de la hiérarchie y est remplacé par celui de la réciprocité qui détermine entre les agents qui échangent une relation qui possède une vie propre au-delà de la transaction proprement commerciale. En somme, le district industriel est « une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donnée » (Becattini, 1989).

3.1.4.5. Le district industriel comme organisation ouverte sur l'extérieur

Le district industriel ne doit pas être considérée comme un système clos. Au contraire, il s'agit d'une organisation ouverte sur l'extérieur. D'ailleurs, le phénomène a attiré l'attention en raison notamment de ses performances à l'exportation. Les districts italiens se sont ainsi appropriés 51% du marché mondial des carreaux en céramique, 37% du marché de la bijouterie, 31% du marché des tissus en soie, 28% du marché des meubles et des chaises, 28% du marché des chaussures en cuir et 27% de celui des sacs en cuir (Balestri, 1996). Mais l'ouverture n'a pas seulement lieu dans le domaine de l'exportation, elle concerne aussi la technologie. Ces systèmes locaux représentent souvent les zones à la pointe du progrès, tant en termes technologiques qu'en termes d'innovation organisation dans le contexte du marché international des différents secteurs ou produits (Garofoli, 1992).

3.1.4.6. Le système productif local comme forme généralisée d'organisation productive territorialisée

Dans la foulée des travaux sur les districts italiens, de nombreuses études ont été réalisées qui a permis d'identifier des formes similaires ou comparables d'organisations productives localisées. Ces travaux fournissent les éléments permettant de faire une synthèse relative au fonctionnement de ces organisations, à travers le concept productif local. Dans cette perspective, le SPL ne dérive pas seulement du district industriel ; la notion inspire également des analyses récentes de l'économie industrielle et de l'économie régionale sur l'innovation. Parallèlement aux externalités qui affectent la fonction de productions dans les districts industriels, il y a des

externalités opérant à travers des réseaux de connaissances. Informations et connaissances s'échangent difficilement ou se sont très couteuses à transmettre malgré les grands progrès des technologies de l'information (Von Hippel, 1995). Les connaissances parmi les utiles restent du domaine du tacite et se transfèrent par contacts.

Des firmes proches géographiquement ont plus de chances d'échanger formellement ou informellement des connaissances. Pour la technologie comme pour la recherche fondamentale, l'apprentissage est un produit de l'activité. Il y a donc du savoir tacite dans l'activité même dans la recherche. Mansfield et Lee (1996) ont montré que les entreprises américaines passaient plus fréquemment des contrats de recherche avec des universités géographiquement proches qu'avec des universités géographiquement éloignées. Tout cela confirme l'importance de la proximité géographique entre acteurs économiques (Feldma, et Florida, 1994), et incite à tenir compte du poids des réseaux spatialisés de connaissances.

On retrouve cette idée dans les travaux qui s'appuient sur l'observation des regroupements dits high tech dans les villes et qui se résument autour des concepts de district technologique et de milieu innovateur (Maillat, 1996). Il s'agit d'une démarche qui s'oppose à une conception fonctionnelle du progrès technique, selon laquelle l'innovation se définie par des paramètres techniques ayant vocation à être appliqués partout de la même façon. Selon cette analyse, on peut avoir de l'innovation une vision plus territorialisée : l'innovation est alors la création d'un milieu, elle est le fruit de l'inventivité des milieux et répond au besoin de développement local, moyen que se donne une société pour progresser (Aydalot, 1986). Les notions de district technologique et de milieu innovateur partagent une conception évolutionniste de la technologie introduisant la non linéarité ; elles reconnaissent l'importance des externalités non marchandes et des effets de proximité spatiale dans les processus d'innovation.

3.1.4.7. Les systèmes productifs locaux et évolution des espaces ruraux

La notion de système productif locaux (SPL) a aussi à voir avec la compréhension des certaines dynamiques rurales. On est en présence d'approches montrant comment des effets externes peuvent se propager dans des milieux assez denses, mais de taille réduite. La dimension rurale de ces formes territoriales favorise l'instauration du rapport dialectique entre l'isolement communautaire et l'ouverture vers l'extérieur, constituant une des conditions de l'existence de ce type de système.

Une extension de l'analyse concerne des espaces ruraux périphériques indépendants marqués par une forte typicité territoriale. Il s'agit des approches des systèmes locaux de production agroalimentaires reposant sur la transformation sur place des produits de terroirs (souvent garanti par des appellations). Formes de construction des ressources spécifiques, ces systèmes sont à même d'engendrer et conserver des activités assez fréquentes dans les espaces ruraux. Leur analyse, qui passe par l'étude des modes de régulation locale dont le produit fait l'enjeu, à suscité de nombreuses recherches de la part des économistes ruraux, en particulier Perrier-Cornet (1986, 1990) ; Mollard *et al* (1998). Ces derniers ont cherché à caractériser les éléments qui permettent aux agents

économiques d'un territoire de susciter « un consentement à payer induit par le lien au d'un produit localisé ».

Plutôt que de désigner ce processus par le mode d'organisation territoriale qui l'autorise, les auteurs ont préféré le qualifier par son résultat : la rente de qualité territoriale. La perspective de la perception de la rente fonde la cohésion de la coordination des agents économiques au sein du SPL. Dans le cas de la certification de l'origine territoriale, les participants trouvent un avantage plus grand à prendre part au processus et à adhérer à l'accord final.

Enfin, le SPL apparaît ainsi comme une forme d'organisation économique efficiente et comme lieu de processus économiques collectifs « situés » (Salais, 1996). Le SPL devient un lieu définit par une proximité de problèmes et de coordination des attentes et des actions des individus. Il apparaît en effet que la proximité géographique est incapable d'expliquer par elle-même l'existence de systèmes économiques territoriaux si elle n'est pas renvoyée à un système d'appartenance, à une histoire incarnant dans des règles et des représentations collectives (Courlet *et al.*, 1993). La contribution de l'approche au renouvellement de l'analyse spatiale se situerait donc aussi autant du coté de l'histoire et du temps historique que de la géographie et de la distance.

3.1.4.8. Le développement local et les politiques publiques : le défi d'établir un dialogue

Le développement territorial se fait par la potentialisation des dynamiques sociales, économiques, culturelles et politiques, donc, à partir de la compréhension des facteurs et des interrelations matérielles et cognitives. La compréhension du jeu des intérêts des acteurs et des forces propulsives de la dynamique locale est fondamentale pour la construction de la gouvernance. L'"autonomisation" du local présuppose que les acteurs locaux, publics et privés, soient responsables de l'investissement et du contrôle du processus de développement. Les politiques et le processus de gestion doivent aller plus loin que les instruments, dans la recherche de la construction des espaces de négociation et de gouvernance locaux. Cela veut dire qu'il faut munir les acteurs locaux de compétences nécessaires pour bien jouer le jeu. Nous sommes encore loin de cette réalité (Ribeiro, 2008).

Ce processus ne se construit pas à court terme et dans un plan de gouvernement, mais à partir des compromis politiques et de la gestion des « intérêts et passions » (comme dit Hirschman) locaux, qui interagissent avec d'autres dimensions, comme la région. L'intérêt local négocié n'élimine pas les autres divers intérêts des localités, l'importance du rôle de l'Etat, des politiques publiques et de la participation sociale. Les espaces locaux/territoriaux sont immergé et dépendent soit des systèmes régionaux, soit du contexte politico-économique; il y a une interaction permanente entre les processus socio-économiques, politique-institutionnels et environnementaux (Braga, 2001). Travailler dans cette perspective est impératif pour la gestion du territoire, pour la construction du développement et des bases de la compétitivité systémique.

Selon Hissa (2005), on peut apercevoir la tendance d'un nouveau savoir à partir de quatre mouvements en cours dans les différents domaines de la connaissance, à savoir:

- le mouvement croissant de la pensée dans le sens de réfléchir sur les besoins, et même entre la science, l'art et d'autres formes de connaissance ;
- la croissante flexibilité de la production scientifique par rapport à la diversité de méthodes, comme fruit de la critique des procédures rigides et conventionnelles ;
- la croissante réflexion sur l'interdisciplinarité comme un mouvement intégrateur et qui restitue un savoir jusqu'alors construit en direction de la fragmentation ;
- la croissante réflexion sur le besoin de démocratiser le savoir, ou le besoin d'appropriation collective des fruits de la science comme instrument de la démocratie et du développement.

Ces point d'inflexion peuvent être la base de constructions d'un nouveau penser/agir sur et avec les territoires qui s'insèrent en différentes dynamiques et hiérarchies spatiales et de pouvoir. Ces tendances signalent l'existence d'une conscience critique et d'une posture moins arrogante par rapport aux différentes compétences et savoirs, mais le dialogue est encore très timide. Voici quelques questions qui doivent être approfondies et explorées pour que des principes puissent être désignés et que de nouveaux instruments et processus de gestion du territoire puissent être construits.

La préoccupation sur cette problématique ne se limite pas à l'académie, mais aussi au rapport entre elle et la société et entre les différents acteurs sociaux. Peut-être, l'innovation la plus importante à venir sera de nouveaux desseins institutionnels où la culture serait l'élément conducteur de la dynamique et de la gouvernance locale/régionale. Dans la perspective de l´Economie néoclassique, la préoccupation au sujet du développement a commencé seulement après la deuxième Guerre, dans le contexte de la reconstruction des pays qu'elle avait détruit, et ayant comme objectif principal la croissance industrielle. Cette direction est mise en évidence par l'utilisation des indicateurs comme le niveau de la croissance du Produit Intérieur Brut pour mesurer le développement économique. Quelques progrès ont été faits dans la dernière décennie avec la création de l'Indice de Développement Humain. Mais, celui-ci est encore limité pour appréhender d´autres dimensions de la réalité socioculturelle et cognitive.

Rist (2001) a apporté une contribution très importante dans la polémique sur les intérêts sous-jacents aux aides financières pour le "développement" données par les pays développés et au choix des Etats Unis comme modèle de référence à atteindre. Selon ce même auteur, dans ces aides se définit aussi le rapport de dépendance entre les pays industrialisés et les pays non industrialisés. Celso Furtado, en 1974, avait déjà dit que le développement est un mythe et que la croyance en ce mythe avait empêché les pays de la périphérie de prendre conscience de leurs propres besoins, et, c´est cette conscience qui oriente le progrès de la science. Les mythes servent comme une espèce de phare qui oriente le champ de perception du scientifique social sur la réalité, montrant ce qui est ou non essentiel à voir, comprendre et changer.

D´autres contributions sont aussi venues pour alerter sur la myopie des travaux qui réduisent le développement à la croissance économique, soulignant l'importance des dimensions cognitive, subjective, culturelle, et systémique du développement :

François. Perroux, G. Myrdal, Albert Hirchman et Amartya. Sen, etc. Les contributions de ces économistes ont été adoptées par l'économie industrielle, mais orientées, plutôt, dans la perspective d'un objectif déterminé ou "mythe du développement construit ». On reprendra ce débat plus tard.

Après l'aggravation des conséquences du processus de mondialisation le débat sur le développement est repris, mais plutôt dans sa dimension économique (Sachs, 1979, 2005, 2007 ; Santos, 2000, Veiga, 2005, Pecqueur, 2005). Les travaux dans le domaine de l'Economie Industrielle font ressortir la dimension territoriale, envisageant la valorisation, au niveau du discours, de la dimension sociale, politique et culturelle du développement. Dans cette perspective, l'Economie Industrielle propose les concepts d'Arrangements Productifs Locaux (APL) et Systèmes Productifs et Innovants Locaux (SPIL), qui mettent en avant le rôle central de l'innovation et de l'apprentissage interactif comme facteurs de compétitivité durable. Ces concepts sont considérés comme une alternative aux concepts de secteur économique et d'entreprise individuelle, amplifiant la frontière de l'Economie. Les Arrangements sont des agglomérations territoriales d'agents économiques, politiques et sociaux qui portent l'accent sur un ensemble spécifique d'activités économiques et qui présentent des attaches encore fragiles. (Cassiolato et Lastres, 2008 ; Mezouaghi, 2006 ; Lastres et Cassiolato, 2005 ; Lastres et Cassiolato, 2003).

En fait, les transformations réalisées depuis la décennie 70 offrent la configuration d'une nouvelle matrice de rapport spatial et d'accumulation du capital. La nouvelle logique spatiale du paradigme technique économique émergent repose sur trois piliers: la concentration et la centralisation de décisions de caractères stratégiques; la décentralisation de la gestion organisationnelle; et les interrelations spatiales rendues possibles par les flux d'informations qui, à leur tour, sont limitées par les structures du pouvoir et par l'infrastructure de l'information et de la communication disponible (Albagli, 1999). Ainsi, dans ce moment d'expansion capitaliste, la dimension locale a besoin d'être regardée et intégrée aux chaînes globales des entreprises transnationales. Le local, loin de s'opposer au global le complémente (Santos, 2001).

Les années 90 ont été marquées par la construction de politiques publiques vers le local et par la recherche de la participation de la société civile comme solution à la crise du développement national. Dans cette perspective, ces politiques ont réduit ou même ignoré la contrainte imposée par le contexte de la globalisation (Milani, 2005, Oliveira, 2002). Comme le souligne Oliveira (2002) le défi du développement local est complexe et incorpore une notion polysémique qui comporte toutes les dimensions dans lesquelles s'exerce la citoyenneté. Selon ce même auteur, n'importe quelle tentative de transformer une intervention spécifique en un modelé paradigmatique sera vouée à l'échec. (Oliveira, 2002).

Dans cette perspective la notion de territoire assume un rôle important pour la compréhension et pour l'action dans les Arrangements productifs locaux et dans les Systèmes locaux d'Innovation. Tout territoire est une construction subjective, cela veut dire, qu'il dépend de l'action d'un sujet qui le constitue. Le sujet de cette construction peut être du territoire ou extérieur à lui (Sebrae, 2003). Ainsi, on s'aperçoit que l'idée de territoire ne se réduit pas à une dimension matérielle ou concrète: le territoire est un champ de forces, un tissu ou réseau de rapports sociaux qui se projettent dans un

espace déterminé. Le territoire est constitué historiquement par les rapports politiques, socio-économiques et culturels, relativement à différents contextes et échelles: la maison, le quartier, la ville, la région, la nation, la planète. (Santos, 2000). Dans un monde globalisé où les avantages compétitifs sont plutôt associés à l'innovation et à la connaissance, les ressources les plus importantes de la territorialité sont le travail, la capacité, la technologie et l'innovation et non les ressources naturelles (Cassiolato et Lastres, 2008 ; Mezouaghi, 2006 ; Lastres et Cassiolato, 2005 ; Lastres et Cassiolato, 2003).

L'utilisation du concept de territoire, originaire de la Géographie, peut être vue comme un exercice d'expansion des frontières de l'Économie et une possibilité d'avance dans une perspective interdisciplinaire, reprenant les idées des anciens économistes déjà citées. Dans cet esprit, le marché et la concurrence sont des dimensions d'un territoire, mais dont la dynamique est donnée aussi par d'autres facteurs, sociaux, culturels et politiques, historiquement datés. La valorisation de la dimension territoriale du développement présuppose que le tableau analytique et conceptuel soit l'espace d'action où se déroulent les rapports sociaux, économiques, politiques et institutionnels. Ainsi, le contenu de cet espace comprend le territoire.

Au début des années 2000, le concept d'APL commence à être utilisé comme base des plans des états pour le développement local, principalement comme référence pour le développement de petites et moyennes entreprises. Le concept s'est transformé en mythe, une icône pour atteindre le développement local. Mais, comme nous avait déjà alerté Celso Furtado, les mythes dirigent la construction du savoir et des mécanismes d'intervention. Quoiqu'elles adoptent le concept de territoire et qu'elles parlent de l'importance des réseaux d'apprentissage, dans la pratique, les politiques qui se basent sur ce concept continuent à privilégier l'optique de la compétitivité, mettant en avant le regard sur le marché et comprenant cela comme synonyme de développement.

Il est important de signaler que le développement local comme un ensemble d'activités économiques et sociales (et non dans la forme sectorielle ou mono échelle), avec un haut niveau d'interdépendance entre les divers segments du tissu socioéconomique (dimension politique, légale, éducationnelle, économique, environnementale, technologique et culturelle), les agents et les différentes échelles économiques et politiques (du local au global). Donc, il est fondamental que le développement soit planifié comme un système intégré dans le marché global et prenant en compte la dimension et spécificité sociale locale (Milani, 2004).

C'est pourtant dans ce scénario que la dimension locale demeure le focus de politiques gouvernementales et l'utilisation de la métaphore territoire s'introduit au discours politique. Mais, bien que le territoire revendique un statut interdisciplinaire il est toujours vu plutôt dans la perspective économique.

3.1.4.9. Le territoire : sens et nature interdisciplinaire

Comme le synthétise bien Melo (2006) le territoire est un mot qui nous renvoie à la notion de domaine, frontière et pouvoir (Melo, 2006). Le concept de territoire prend une place importante dans le débat actuel sur la globalisation. Selon Giraut et Antheaume (2005), les positions vont de ceux qui ont annoncé sa fin comme, Lévy,

1993; Badie, 1994; Castells 1996; Veltz, 1996, à ceux qui croient que la territorialité est encore la solution à toutes les sortes de problèmes, et cette position domine les politiques publiques au « Nord », comme au « Sud ». Selon les mêmes acteurs, ce qu'on observe dans la pratique est une valorisation de la gouvernance locale parallèle à un affaiblissement du rôle de l'Etat. C'est la construction du mythe de la non territorialité, comme si l'homme pouvait vivre sans territoire, comme si la société pouvait exister sans territorialité, comme si le mouvement des territoires n'était pas toujours sa reconstruction sur de nouvelles bases (Haesbaert, 2006).

Selon Hissa (2005), le concept de territoire émerge aussi de la crise du savoir actuelle, caractérisée par une discussion de la science sur la validité de modèles totalisants. Ce concept devient clé pour la compréhension du lieu et de la nature de la sociabilité contemporaine. Le territoire est le lieu partagé dans le quotidien et le réceptacle de la mémoire collective. Donc, comme le souligne Santos (2000) la catégorie d'analyse n'est pas le territoire en soi, mais le territoire utilisé, puisque l'espace est toujours historique. L'espace ainsi, est compris comme un ensemble indissociable, solidaire et contradictoire, entre des systèmes d'objets et des systèmes d'actions, considérés comme un cadre unique dans lequel l'histoire se passe (Santos, 1996).

L'usage du concept de territoire appartenant originellement à la Géographie essaie de rendre compte et de donner un appui à l'Economie pour comprendre et répondre aux besoins d'expansion du capital dans le contexte local. L´exercice d´expansion de la frontière de l´économie est aussi une possibilité d´avancer dans une perspective interdisciplinaire. Le regard spatial présuppose une attitude transdisciplinaire (Hissa, 2005). Dans cette compréhension, le marché et la concurrence sont des dimensions d'un territoire, mais dont la dynamique est donnée, aussi, par d'autres facteurs, sociaux, culturels et politiques. En élargissant sa perception de la réalité l'Economie on va aussi dans la direction de la complexité. Les problèmes environnementaux et d'autres questions thématiques, comme le concept même de ce qu´est la vie, renforcent l'importance de la réflexion sur l'unité de la connaissance. Pour Santos (2000), l´interdisciplinarité concerne la méta-discipline, qui est la possibilité d'un discours interchangeable, avec la fertilisation mutuelle des concepts. La méta-discipline serait donc, la philosophie particulière à chaque discipline qui lui permet de dialoguer avec les autres.

La discussion du territoire s'insère dans la perspective de la science régionale, une des branches des sciences sociales et économiques. Selon Benko (1998), la science régionale peut être considérée comme une discipline carrefour – où nombreux sont ceux qui passent, mais peut s'y arrêtent -, située au croisement des sciences économiques, de la géographie, de la sociologie, des sciences politiques, du droit, de l'urbanisme et de l'anthropologie. Mais il y a encore peu d'avance dans la perspective de la construction épistémologique et méthodologique de ce dialogue. Cela est encore un domaine dans lequel économistes et géographes se disputent des interprétations spécifiques. C'est la Géographie qui a approfondi le débat, spécialement à partir de la contribution d'Henri Lefèvre, pour qui l'espace a un rôle et une fonction décisive dans la structuration d'une totalité, d'une logique, et d'un système.

Autre contribution importante c'est celle de Milton Santos, avec l'incorporation du concept socio-spatial, construit à partir du concept de formation socio-économique.

Pour l'auteur, il est impossible de concevoir une formation socio-économique spécifique sans penser l'espace. Mode de production, formations socio-économique et espace sont des catégories interdépendantes. (Santos, 1996). Ainsi, la forme, la dimension visible c'est l'espace, pendant que la structure se réfère à la nature sociale et économique de cet espace. Quand l'espace gagne en épaisseur et devient un tissu de significations et d'expériences, incorporant les codes sociaux, alors se dessine une région. La région est un objet réel, construit dans un cadre de la solidarité territoriale. Le territoire est fondamentalement un espace défini et délimité par et à partir de rapports de pouvoir. Le territoire est un lieu de partage dans le quotidien, un lieu créateur de liens et d'appartenance.

Le principe de l'inclusion et de l´appartenance est d'une importance fondamentale pour le rétablissement des liens avec l'histoire, pour un agir responsable et engagé dans la conservation et la préservation de la vie. Le concept de développement, doit donc être totalement solidaire de la compréhension de l´éthique comme inclusion et avec l'importance du sujet critique et participant (Santos, 2001).

Les recherches sur les territoires, réalisées en Europe ou au Brésil (Fauré et Hesenclever, 2003; Raud, 1999), montrent que ce sont, fondamentalement, les caractéristiques sociales et politiques, le partage d'identités et d'autres « appartenances » diffuses de catégories et de positions sociales et culturelles qui sont les principaux responsables du réseau de sociabilités. Et ces facteurs sont la base du processus d'apprentissage et d'innovation, qui soutiennent les deux vecteurs d'efficience collective: la compétitivité et la solidarité. Cela veut dire que les trajectoires, pas toujours prévisibles, dépendent de facteurs plus complexes que les facteurs économiques, normalement stimulés. Mais, parfois, il y a d'autres forces responsables de la dynamique des territoires. La grande difficulté est de s'apercevoir de l'existence de ces forces et de comprendre que ce sont elles qui peuvent favoriser une dynamique du développement local/régional soutenable. Il est très important que l'analyse des territoires n'élimine pas leurs racines régionales, mais qu'elle les renforce.

Comme le signalent Giraut et Antheaume (2005), malgré la croissance de l'importance de la recherche dans ce domaine, on reste plutôt dans un contexte de pénurie de réflexions sur les enjeux des modèles territoriaux véhiculés, et d'idéalisation d'une approche territoriale dont on ne reconnaît pas préalablement la nécessaire complexité et les limites. La reconnaissance de la pluralité et de la fluidité des territoires est un gage contre l'enfermement qui guette. Cette dynamique polysémique du territoire exige le regard interdisciplinaire. Donc, la perspective territoriale, si l'on respecte sa complexité, peut être un concept de base pour la construction de politique de développement.

3.2. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA THESE

Cette thèse s'intègre dans les activités du Pôle Régional de Recherche Appliquée au Développement des Savanes d 'Afrique Centrale (PRASAC), et du projet d'Appui à la Recherche Régionale pour le Développement durable des Savanes d'Afrique Centrale (ARDESAC) exécuté dans les zones de savanes cotonnières d'Afrique centrale entre 2005 et 2009 dans trois pays suivants : Cameroun, Tchad et RCA (carte 2).

Pour mieux situer notre thèse dans le contexte de la recherche du PRASAC. Nous allons présenter sommairement cette institution. L'idée d'une nécessaire régionalisation des recherches est contenue dans les recommandations du comité scientifique du Projet Garoua. Ce projet, qui fut un cadre de collaboration bilatérale entre le Cameroun et la France pour l'appui à la recherche agricole au Nord-Cameroun, avait le mérite de disposer d'un comité scientifique au sein duquel se trouvaient des personnalités scientifiques venues de Centrafrique et du Tchad voisins. Les similitudes de situations qui étaient alors relevées dans les problématiques de développement agricole avaient justifié la recommandation de créer un cadre de synergie scientifique pour un développement solidaire des zones de savane d'Afrique centrale. Il a été convenu de l'appeler : Pôle régional de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique Centrale (PRASAC, 2008).

C'est une institution née du contexte où l'environnement des savanes est caractérisé par une écologie fragilisée par différents facteurs naturels et humains, une raréfaction des ressources naturelles et l'accentuation des conflits d'usage (agriculture, élevage, chasse, cueillette, etc.). La sécurité alimentaire y est en conséquence précaire du fait des risques climatiques aggravés par des sécheresses édaphiques et des fléaux divers qui s'abattent fréquemment sur des exploitations agricoles généralement peu équipées. De ce fait, la pauvreté est largement répandue dans ces savanes.

Le constat de ces contraintes de développement est concomitant au désengagement des Etats avec comme corollaire une recherche agricole nationale en difficulté fonctionnelle ; avec cependant, de nombreuses innovations techniques générées mais dont le niveau d'appropriation reste encore faible. Au plan collaboratif, alors que les structures nationales de recherche du Sud ont une longue expérience de coopération scientifique avec les institutions scientifiques du Nord, la collaboration Sud-Sud est restée longtemps faible voire quasi-inexistante. Les zones de savanes présentent une unité écologique et économique qui justifie un regroupement des efforts entre pays ayant les mêmes enjeux de diversification de l'agriculture et de gestion des ressources naturelles (PRASAC, 2008).

Le PRASAC vise à fédérer les systèmes de recherche agronomique des trois pays partenaires – Cameroun, Centrafrique et Tchad – sur les problématiques communes aux zones de savanes en leur permettant, par la mise en œuvre de synergies de recherches menées en commun, des actions de capitalisation et de diffusion de l'information scientifique, et un dialogue renouvelé avec les acteurs du développement, de :

- trouver des réponses aux besoins des producteurs et des économies nationales et régionales ;

- développer une coopération régionale en matière de recherche agricole ;
- renforcer les capacités d'intervention nationale.

Le PRASAC a été initié au sein et avec l'appui du CORAF/WECARD, à l'initiative duquel la déclaration d'engagement des partenaires a été signée en septembre 1997 et la requête du premier financement (1998–2002) présentée à la coopération française. Par la suite, comme sa démarche, ses activités et ses résultats ont été jugés de nature à contribuer aux objectifs d'intégration régionale en Afrique centrale, Le PRASAC a été également transformé en Institution spécialisée de l'Union économique de l'Afrique Centrale (UEAC) par la Conférence des Chefs d'Etat de la Communauté économique et monétaire des Etats de l'Afrique Centrale (CEMAC) tenue en décembre 2000 à N'Djamena (Tchad). Cette reconnaissance fait du PRASAC une institution pérenne, susceptible d'abriter des projets spécifiques. En conclusion, le PRASAC est à la fois, une Institution de la CEMAC et un outil de coopération scientifique du CORAF/WECARD.

Sur le plan organisationnel, au plan national (partenaire), le pôle est représenté par un dispositif de coordination de ses activités : la Délégation nationale. Celle -ci rassemble les ressources humaines impliquées dans les activités du PRASAC – chercheurs, universitaires, cadres de projets de développement et des organisations non gouvernementales (ONG), représentants des organisations professionnelles agricoles (OPA). Un organe de concertation, le comité recherche-développement, regroupe annuellement les différents partenaires (recherche, développement, société civile, etc..) dans un but d'évaluation et de programmation. Au plan régional, la coordination scientifique régionale s'appuie sur des animations thématiques régionales et un comité scientifique (organe consultatif).

La coordination régionale, basée à N'Djaména au Tchad est placée sous la responsabilité d'un coordinateur général, assisté d'un coordinateur scientifique et d'un gestionnaire. Cette structure qui se confond actuellement avec celle des projets spécifiques que le PRASAC est susceptible d'abriter rend compte devant le comité de pilotage au sein duquel la CEMAC, le CORAF et tous les partenaires scientifiques, techniques et financiers sont représentés.

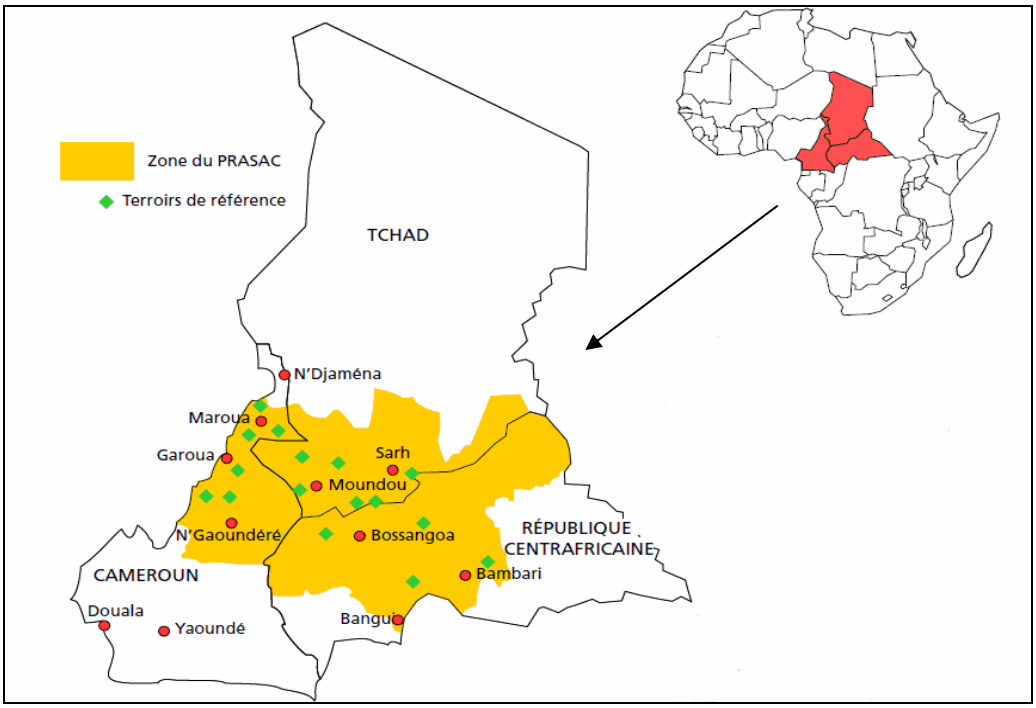
Cette institution dispose plusieurs partenaires qui permettent de mettre en place ses activités. Ainsi, les bénéficiaires directs et acteurs principaux du PRASAC sont trois institutions scientifiques d'Afrique Centrale – IRAD (Cameroun), ICRA (Centrafrique), ITRAD et LRVZ (Tchad) qui se sont mobilisés avec à leurs côtés trois institutions scientifiques du Nord : le CIRAD et l'IRD (France), et l'Université de Leyde (Pays-Bas). Les universités de la sous-région (Bangui, Dschang, N'Djaména, N'Gaoundéré, et Zaria) sont étroitement associées à cette dynamique, ainsi que les acteurs du développement (producteurs, OPA, projets, ONG, etc.).

Le principe de partenariat au sein du PRASAC, qui reste toujours ouvert aux adhésions nouvelles, est fondé sur un partage des tâches et des responsabilités :
- les SNRA mettent à disposition les moyens humains pour la mise en œuvre des activités, les infrastructures (laboratoires, bureaux, etc.) et le fonctionnement de base (eau, électricité, téléphone, personnel d'appui) ;

- Les partenaires scientifiques internationaux apportent les ressources humaines (chercheurs expatriés ou experts en mission) et un appui à l'organisation et au suivi de la formation des chercheurs du sud, y compris dans leurs structures ;
- Le PRASAC assure les moyens matériels (véhicules, matériels de terrains, matériel informatique) et de fonctionnement (carburant, frais de mission, etc..), l'appui à la coordination des activités (réunions, animation, etc.) et les bourses de formation (renforcer les capacités nationales de recherche).

Par le biais de coopérations bilatérales et multilatérales, le PRASAC héberge des projets régionaux de recherche-développement. Les partenaires techniques et financiers sont en particulier la France mais aussi l'Union Européenne. Le PRASAC adopte une stratégie de diversification des financements et encourage, pour ce faire, les chercheurs dans leur réponse à des appels d'offres.

Le projet d'Appui à la Recherche Régionale pour le Développement Durable de Savanes d'Afrique Centrale (ARDESAC) en fait partie et est le plus important. C'est un projet qui est né à partir des conclusions du colloque de Garoua et des réflexions qui ont suivi, les orientations du nouveau projet ont bénéficié des appuis ministériels du Cameroun, de Centrafrique et du Tchad, puis elles ont été portées par le secrétariat exécutif de la CEMAC en direction des partenaires techniques et financiers dont le Ministère Français des Affaires Etrangères qui a accepté d'en financer les activités.



Source : PRASAC, 2008

Carte 2 : Carte de localisation des zones de savanes cotonnières en RCA, Cameroun et Tchad

3.2.1. Une vue d'ensemble de la zone étudiée : zone cotonnière du Cameroun

Cette sous-partie présente les éléments caractéristiques (physiques, environnementales et socio-économiques) de la zone d'étude. Tout d'abord, nous faisons une brève présentation du Cameroun. Le Cameroun est situé en Afrique centrale (1°40' et 13°05' N ; 8°30' et 16°10'E). Sa forme générale simule un triangle dont le plus grand axe orienté SSW-NNE (Campo-Lac Tchad) à 1280 km de longueur. L'autre grand axe perpendiculaire au précèdent a 900 km. En tenant compte de sa superficie, soit 475.000 km², il est placé 21ème pays d'Afrique (Nguegang, 2008, citant Onana, 1995 et Sonké, 1998). Le Cameroun partage 4700 km de frontières avec le Nigeria, la Guinée équatoriale, le Gabon, le Congo, la République centrafricaine (RCA) et le Tchad. Le Cameroun a une façade sur la mer d'une longueur d'environ 400 km. Ce pays offre un relief très diversifié qui est dû en grande partie à son étirement en latitude. On distingue à l'ouest, une chaîne de montagne (dorsale camerounaise) qui part du golfe de Guinée et s'étend presque jusqu'au lac Tchad ; cette chaîne est dominée par le mont Cameroun qui culmine à 4070 m. Au nord, de vastes plaines, traversées ou bordées par la Bénoué et le Logone, touchent aux marécages du lac Tchad. Le plateau de l'Adamaoua situé entre les plaines du nord et le plateau méridional à une altitude moyenne comprise entre 900 et 1500 m. Le centre (plateau méridional) est un vaste plateau de 600 à 900 m d'altitude ; ce plateau a une surface plus ou moins uniforme, interrompue par endroits par des points qui ne dépassent guère 1200 m d'altitude. Le bassin littoral est constitué de plaines côtières et l'altitude ne dépasse pas 300 m. Cette répartition des reliefs pourrait, dans une certaine mesure, commander la répartition des grands groupements végétaux ; mais d'autres facteurs exercent le plus souvent une influence prépondérante, par exemple les facteurs climatiques, paléo climatiques, et accessoirement pédologiques (Nguegang, 2008, citant Letouzey, 1968).

L'étude a été réalisée principalement au Nord Cameroun et dans la zone cotonnière, cette zone est choisie du fait que la culture du coton constitue la principale culture de rente et procure plus de la moitié du revenu des producteurs, en plus elle est le bassin cotonnier du Cameroun. En 2007/2008, la production annuelle totale actuelle est estimée à 140 800 tonnes de coton graine, le rendement moyen actuel d'environ 1 020 kg/ha, les surfaces totales cultivées sont estimées à près de 137 869 ha. La culture du coton est pratiquée par plus de 250 000 producteurs de coton, regroupés auprès de 1835 groupements. La filière cotonnière au Cameroun est actuellement confrontée à un ensemble de mutations, contraintes et incertitudes suite à la baisse constante des cours de la fibre du coton au marché international. Cette situation donne des nouvelles formes de coordination sont adoptées au sein de la filière. Des producteurs déjà dans une situation de pauvreté subissent fortement avec une baisse des revenus et un accroissement de la pauvreté. Face à cette situation problématique, la restructuration de la filière cotonnière est prévue dans l'option de la privatisation et de la libéralisation.

Pour une meilleure appréciation de la dynamique de la désertification à travers le pays, son analyse a été faite par des grandes zones agro-écologiques. Au Cameroun, de par son climat varié, on distingue cinq grandes zones agro-écologiques aux caractéristiques spécifiques (topographie, géomorphologie, climat, ressources en eau,

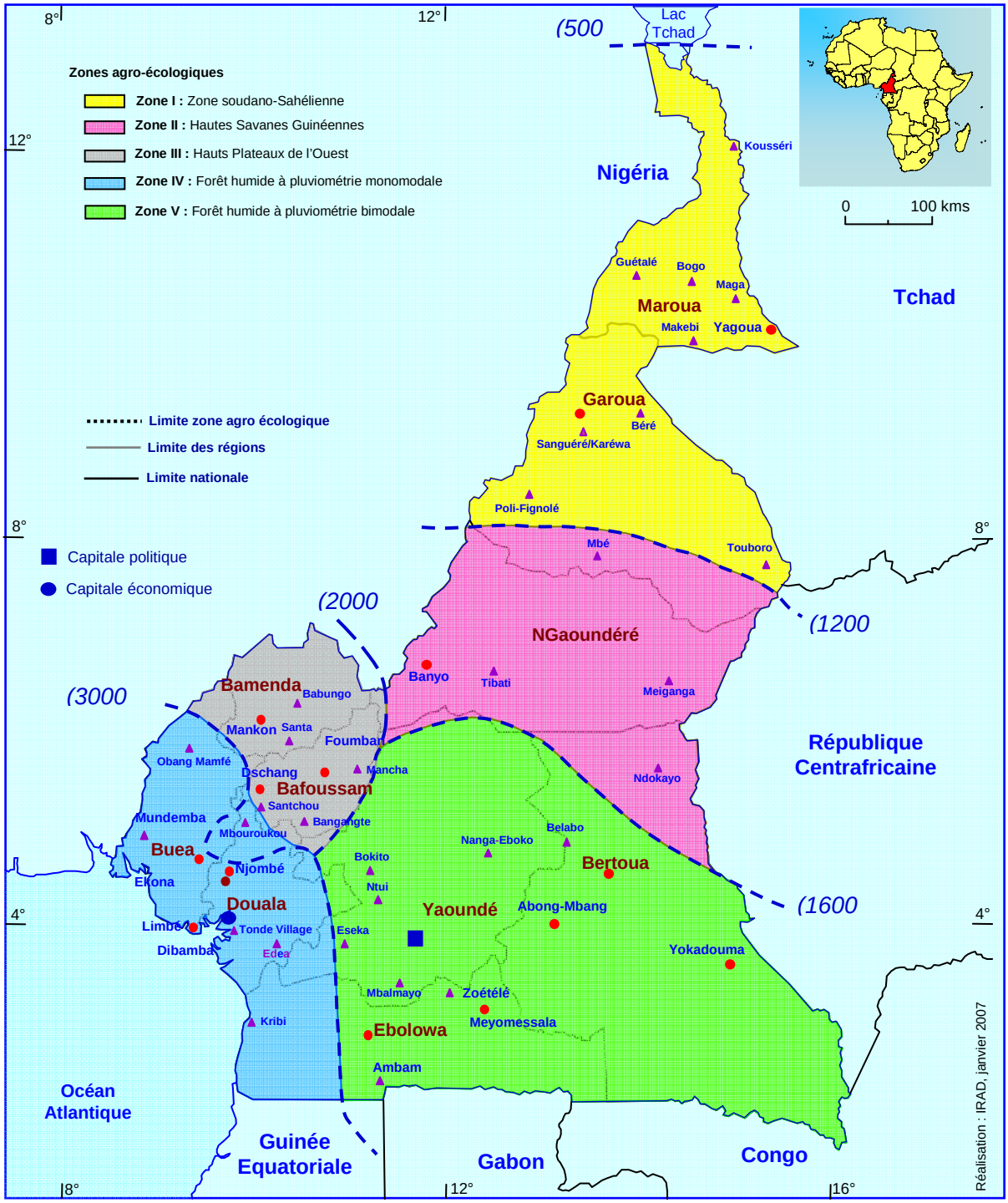
sols, couvert végétal, etc.). Il s'agit de: (i) la zone soudano-sahélienne ; (ii) la zone de hautes savanes guinéennes ; (iii) la zone des hauts plateaux de l'Ouest et du Nord Ouest ; (iv) la zone littorale et (v) la zone forestière (Carte 3 et Tableau 1). Cette diversité écologique favorise la diversification de l'agriculture et assure l'autosuffisance alimentaire du pays, et la prise en compte des zones agro-écologiques a servi de base au choix de la zone d'étude, zone de culture du coton.

Tableau 5 : Zone agro-écologique du Cameroun

N°	**Zone agro-écologique**	**Provinces**	**Superficies (Km^2)**
I	Soudano sahélienne	Nord et Extrême Nord	100 353
II	Hautes savanes guinéennes	Adamaoua et départements du Mbam et du Lom et Djerem	123 077
III	Hauts plateaux de l'Ouest	Ouest et Nord-Ouest	31 192
IV	Forêts humides à pluviométrie monomodale ou côte maritime	Littoral et Sud-Ouest	45 658
V	Forêts à pluviométrie bimodale ou forêt tropicale	Centre, Sud et Est	165 770
Total			466 050

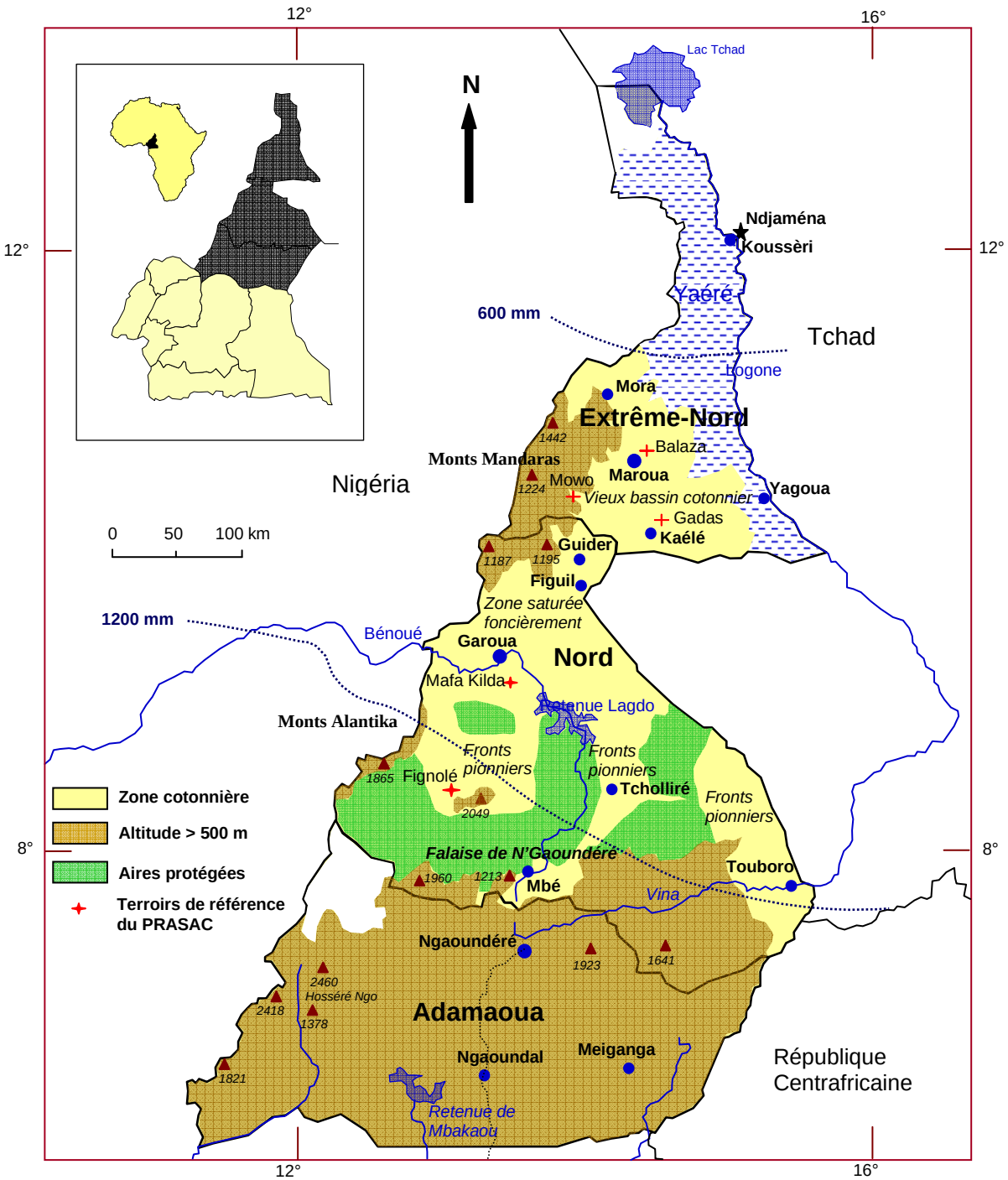
Source : Annuaire statistique du Cameroun, 2000.

Zones Agro-écologiques du Cameroun



Source : Adaptée de l'IRAD, 2007.

Carte 3 : Zones agro écologiques du Cameroun.



Source : PRASAC, 1999

Carte 4 : Carte de localisation de la zone cotonnière du Cameroun

Nous présentons ici la zone cotonnière du Nord Cameroun qui est inclus dans la zone agro-écologique soudano sahélienne. La zone cotonnière du nord Cameroun est comprise entre les 8 ème et 13 ème degré de latitude Nord. Elle s'étend de l'Adamaoua aux rives du Lac Tchad sur environ 100 000 km^2, soit plus du cinquième de la superficie du Cameroun. Du point de vue administratif, elle correspond globalement aux régions de l'Extrême Nord et du Nord. Selon le PNGE (1996), elle comprend les "grandes régions écologiques" suivantes : Monts Mandaras, plaines de l'Extrême Nord et une partie de la vallée de la Bénoué. Son relief est constitué d'une alternance de plateaux d'altitude moyenne variant entre 500 et 1000 m, de pénéplaines d'altitude

variant entre 200 et 300 m surplombées de quelques massifs montagneux et de plaines inondables ou yaérés parsemées d'inselbergs (Ousmanou, 2001 citant Donfack *et al.*, 1996 ; IRAD/PRASAC, 1999).

Le relief est caractérisé par les plaines, de nombreux massifs montagneux, des pénéplaines, avec des zones de piémonts, des bassins et des hauts plateaux (Dugué *et al.*, 1994). Le climat est de type soudanien à deux saisons plus ou moins contrastées, une saison de pluie qui dure 3 à 6 mois, et une saison sèche qui s'étend sur le reste de l'année (Donfack *et al.*, 1996). Les précipitations varient du Sud au Nord de la zone. Elles vont de 400 mm/an à Kousseri à 1200 mm/an à Touboro (Vall, 1996). Ces variations sont conditionnées par l'étirement en latitude de cette zone et par l'étagement du relief.

Selon le Ministère du Plan et de l'Aménagement du Territoire (1995), la population de la zone Soudano-sahélienne évaluée à 2,5 millions d'habitants serait de l'ordre de 4,2 millions en 2015. La province de l'Extrême Nord est plus densément peuplée, mais présente une grande variabilité de densité: Monts Mandara (>200 hab/km2); plaines de l'Extrême Nord (60 hab/km2); vallée de la Bénoué (18 hab/km2). Du fait des migrations organisées et spontanées, la province du Nord connaît une croissance démographique irrégulière avec un taux d'accroissement moyen annuel de 5,8%, parmi les plus élevés du pays. Sa population, estimée à 2,5 millions d'habitants en 2000 serait de 3,6 millions en 2010 et de plus de 5,1 millions en 2015. La forte croissance démographique dans l'ensemble de la zone joue au niveau de la pression sur les ressources naturelles et le processus de dégradation/désertification, dans une zone caractérisée par des écosystèmes relativement fragiles (MINEP, 2007).

Le réseau hydrographique est constitué de six rivières ou fleuves permanents (le Chari, le Logone, le Mayo Kébi, la Bénoué, le Faro et le Mayo Déo qui contribuent à l'alimentation des bassins du Lac Tchad, de la Bénoué et du fleuve Niger) et de rivières à écoulements saisonniers, appelés "Mayos". Ce réseau est soumis à un régime de type tropical sahélien avec des crues annuelles brutales et des étiages très prolongés. Le régime des cours d'eau est davantage lié à l'importance de la durée de la saison sèche et/ou à la durée/intensité de la saison des pluies, ainsi qu'à un ensemble de facteurs variables relatifs à l'état du sol. La hauteur et la durée des crues sont localement très importantes pour les cultures de décrue et pour les activités agro-pastorales d'une manière générale. La zone dispose également de nombreuses retenues d'eau, vitales pour les populations, au rang desquels le barrage de Lagdo, le barrage de Maga et le Lac Tchad.

Sous l'effet des changements climatiques, de l'augmentation de la pression humaine et des pratiques culturales et d'élevage extensif, ces ressources sont menacées par la dégradation des berges, la pollution, l'envasement, l'eutrophisation et les perturbations du régime hydrologique. La pêche continentale est relativement importante autour des retenues d'eau et le long du Logone. Les pratiques de pêche inadaptées, dont notamment la construction de canaux de pêche, menacent le potentiel de la faune aquatique et contribuent à l'assèchement rapide de la plaine inondable avec pour conséquences des dysfonctionnements hydrologiques, qui influent directement sur certaines activités socio-économiques qui en dépendent, à l'instar de la pêche dont la baisse des rendements est estimée à plus de 90% (Noordji, 1988).

Les principaux types de sols rencontrés sont des sols ferrugineux tropicaux, les vertisols, les lithosols et des sols hydromorphes (Brabant et Gavaud, 1985). Les sols ferrugineux tropicaux sont dominants de Touboro à Garoua. On les rencontre également au nord de Garoua et dans l'Extrême nord où ils peuvent être localement sensibles à l'érosion surtout lorsqu'ils sont cultivés. Les vertisols forment la majorité des sols rencontrés entre Garoua et Maroua (zone soudano-sahélienne) et au nord de Maroua où ils portent souvent le sorgho de saison sèche, ou muskwari (Donfack *et al.,* 1996).

Formations naturelles. On peut distinguer les grandes formations végétales suivantes dans la zone soudano-sahélienne: (i) les steppes à épineux ; (ii) la zone sahélienne périodiquement inondée avec de vastes prairies ou " yaérés " et (iii) les formations soudaniennes d'altitudes, les savanes soudaniennes boisées et les forêts claires sèches soudaniennes. Les espèces herbacées et ligneuses de la savane ont de multiples usages: bois de chauffe, matériaux de construction, outils, meubles, produits de cueillette, pharmacopée, etc. La végétation naturelle est plus dense et comprend des espèces fortes utiles à l'élevage comme les andropogonées (Dugué *et al.,* 1994). Le nord de la zone plus peuplé et avec une forte densité de bétail, dispose d'une végétation plus clairsemée et moins productive. La vocation agricole dans le Nord Cameroun est dominée par la culture cotonnière, l'élevage et par les cultures vivrières (Vall, 1996). Malgré leur diversité, les systèmes de production présentent de nombreux traits communs qui les distinguent nettement de ceux des régions forestières méridionales. Les activités agricoles donnent la priorité aux céréales dont les plus répandues sont : le sorgho de saison de pluie, le sorgho de contre saison ou muskwari, le maïs, et le riz (Roupsard, 1987).

Les exploitations agricoles sont de taille modeste, près de 75% des exploitations cultivent une surface inférieure à 3 ha pour 3 actifs en moyenne et 5 à 6 résidents. Cependant, les exploitations équipées d'attelages sont souvent de taille supérieure. On compte environ 1 700 000 bovins (soit 38% du cheptel national) et plus de 1 400 000 ovins et 1 500 000 caprins, soit 55% des ruminants du pays, (Planchenault, 1992). Les éleveurs sont, soit des transhumants (Bororo), soit des sédentaires ou semi-sédentaires pratiquant aussi l'agriculture ou encore des agriculteurs possédant un petit élevage (bœufs de trait) souvent désignés par le terme agro éleveurs.

Compte tenu de la diversité sus évoquée, Dugué *et al.* (1994) ont proposé un zonage fondé sur des critères agro écologiques (relief, sols, pluviométrie, végétation, nature des systèmes de culture et d'élevage, disponibilité en terres cultivables et place de l'élevage dans l'unité de production) et socio-économiques (peuplement et densité de population, accès aux marchés, enclavement, organisation sociale et coutumière...).

3.2.2. La collecte des données

Les données mobilisées pour cette thèse sont de deux types : Les données primaires issues des enquêtes et entretiens et des données secondaires issus des recherches bibliographiques sur la problématique.

3.2.2.1. Les données primaires

La collecte d'informations relatives à la population statistique peut être effectuée soit sur une base exhaustive, soit sur une fraction seulement de la population (Grais, 2003). Compte tenu du temps imparti à l'étude et du degré de précision recherché, nous avons choisi de procéder à une enquête par sondage reposant sur la méthode des quotas qui est la technique la plus couramment utilisée pour construire une image représentative de la population.

Selon Malassis et Ghersi (1992), les enquêtes constituent l'unique moyen d'obtenir des informations sur toutes activités et opérations dans les ménages et auprès de toutes autres parties prenantes de la filière. Les informations recueillies sur le terrain permettent aux décideurs politiques d'anticiper sur les évolutions futures et d'imaginer des interventions qui corrigent ou favorisent certaines tendances (Malassis et Ghersi, 1992).

Les objectifs poursuivis par cette thèse entraînent nécessairement une analyse détaillée des données qui concernent la filière cotonnière et les types d'acteurs en présence. Pour la collecte des données primaires, nous privilégions alors trois types de collecte d'informations auprès des différents acteurs de la filière cotonnière : producteurs, organisations des producteurs, organisation faîtière, SODECOTON…, pour mieux saisir la complexité des actions des acteurs, des interactions : les enquêtes directes, les entretiens structurés et les observations directes sur le terrain ont été faites. Cette collecte des données est fondée sur des méthodes à la fois qualitatives et quantitatives à travers des questionnaires structurés, des guides d'entretiens et des fiches de collecte.

Les différentes observations directes sur les sites étudiés pendant les différents séjours sur le terrain apportent des éléments complémentaires sur les données collectées. Ces données seront collectées entre 2006 et 2008. Les données collectées portaient globalement sur :

Pour l'objectif sur la caractérisation du mode d'organisation et de coordination des acteurs, nous collecterons les données suivantes :

- L'Organisation de la filière cotonnière et son évolution ;
- Les principaux acteurs de la filière cotonnière et leurs rôles respectifs au niveau de la filière cotonnière ;
- Les types de contrats entre les acteurs de la filière cotonnière ;
- Les modes de transactions et des échanges au sein de la filière ;
- Les formes de coordination rencontrée au niveau de la filière cotonnière entre les acteurs ;
- Les conditions d'applicabilité des modes de coordinations rencontrées ;
- La perception des acteurs par rapport aux modes de coordination actuelle et des évolutions observées ;
- Le comportement des différents acteurs face aux contrats entre acteurs.

Pour l'objectif relatif aux mécanismes d'incitations et sanctions économiques des acteurs dans les engagements contractuels, les données concerneront :

- La formation du prix d'achat du coton graine ;
- La gestion du crédit et des conditions d'accès aux crédits et aux remboursements ;

- L'encadrement et les conseils offerts aux producteurs par la SODECOTON et l'OPCC ;
- Le développement local des zones cotonnières (routes, magasin, …) ;
- Les exigences pour l'amélioration de la qualité du coton graine ;
- Les conditions de commercialisation du coton graine ;
- La dynamique des organisations des producteurs en zone cotonnière ;
- Les primes octroyées et les conditions d'obtention ;
- Les types de sanctions disponibles et les acteurs sanctionnés.

Pour l'objectif relatif les effets du mode de coordination actuelle sur la filière et le développement socio-économique face à la crise, nous collecterons les données relatives aux :

- Les changements observés par la SODECOTON pour s'adapter à la crise cotonnière et rester compétitive ;
- Les stratégies adoptées par les producteurs face à la crise ;
- Les activités agricoles et extra-agricoles des producteurs ;
- Le niveau de revenu des exploitations et l'incidence de la pauvreté ;
- Les évolutions des rendements et de la production des exploitations, ainsi que le niveau de la production nationale ;
- La perception des producteurs par rapport à la crise cotonnière ;
- Les impacts socio-économiques des différentes stratégies sur les producteurs et sur la filière ;
- Les effets des stratégies et autres sur les indicateurs macroéconomiques du Cameroun ;
- Les effets de la coordination actuelle sur le développement régional (sécurité alimentaire, système de production, emplois, infrastructures sociales,…) et son impact sur la pauvreté.

Enfin, pour l'objectif sur les contraintes de la coordination et les perspectives d'amélioration de la filière cotonnière du Cameroun, nous allons collecter les données sur :

- Les contraintes du système d'encadrement et de commercialisation des acteurs ;
- Le respect des engagements contractuels et les conditions de non respect ;
- Les contraintes de fonctionnement des organisations des producteurs : cercle de caution solidaire ;
- Les contraintes de la coordination sur le développement socio-économique de la zone cotonnière (système de production, sécurité alimentaire, infrastructure, revenus,…) ;
- Les propositions des différents acteurs pour l'amélioration des relations entre les différents acteurs ;
- Les actions à mener par les différents acteurs pour le respect des engagements.

Pour collecter les données, la technique d'échantillonnage au hasard a été utilisée pour le choix des producteurs et des organisations des producteurs en zone cotonnière. Cet échantillonnage nous permettra de choisir environ 200 producteurs dans les régions SODECOTON de Maroua Sud, Maroua Nord et Kaelé dans la province de l'Extrême Nord ; Garoua, Ngong et Guider dans la province du Nord. Ce choix était une fonction des données disponibles sur les populations (âge, zone, année d'installation, surface cultivée, production, etc.) et autres acteurs (degré d'implication dans la filière) de la

zone issues des autorités administratives et traditionnelles de la région dans chaque pays. En plus, des interviews ciblées ont été faites auprès de certains responsables de la SODECOTON et de l'organisation des producteurs de coton du Cameroun (OPCC). Ils étaient choisis en fonction de leur niveau de responsabilité.

3.2.2.2. Les données secondaires

La zone cotonnière du Cameroun, fait l'objet de plusieurs études depuis une décennie. Une analyse bibliographique approfondie des études récentes effectuées sur les filières cotonnières et sur les systèmes de production agricoles cotonniers d'Afrique centrale par le PRASAC, RESOCOT, IRAD a été effectuée. Les données recueillies par les cellules de suivi/évaluation de la SODECOTON et des dispositifs d'encadrement ont été analysées. En plus, afin de situer notre étude dans un contexte théorique, des données relatives au modèle économique ont été collectées dans les bibliothèques des universités et instituts de recherche en France, notamment : Université Rennes 1 et 2 ; CIRAD…

3.2.3. Le traitement des données

A partir de nos objectifs, plusieurs approches théoriques ont été utilisées pour le traitement des données, en fonction de la spécificité de ces études : L'approche filière et l'approche théorique de la coordination, l'analyse des performances, et les indicateurs d'études d'impacts.

3.2.3.1. L'approche filière

La notion de filière a été préconisée par plusieurs « courants de pensée » dans une option d'approche intégrée même si souvent ils n'ont pas utilisé directement le mot de filière. L'approche filière a émergé dans les pays développés en relations avec les mutations importantes qui ont caractérisé leur économie agro-alimentaire (Padilla et Bencharif, 2001). Cette notion trouve son succès certainement du fait de sa capacité à saisir la complexité croissante du réel grâce à l'analyse des systèmes. Dans les pays en développement, les vertus de l'approche filière en relation avec la libéralisation de leur économie et la mise en place de nouvelle formes de coordination des activités (Fabre, 1993 ; Fraval, 2000). La filière représente un espace de concertation et d'organisation de l'interprofession. En outre, elle est de plus en plus utilisée en tant qu'approche de développement régional.

Ainsi, l'approche filière se situe au confluent de plusieurs problématiques théoriques (description de la structure et du fonctionnement de la filière, analyse du champ stratégique de la grande distribution, confrontation des différents acteurs de la filière etc.) et, en même temps des approches opérationnelles inspirées par des réalités socio-économiques différentes, visant des objectifs différents. Il est clair que selon les types d'analyses visées, on utilise des supports propres. Bien que l'approche filière connaisse un succès, il est souvent contesté, la notion de filière est autant encensée que critiquée, car les analyses classiques de filières ne permettent pas de rendre compte de la réelle efficacité économique dans un territoire donné (Hugon, 1994). L'analyse des filières doit être compléter par des analyses « horizontales » qui permettent de mieux

prendre en compte l'interdépendance des filières et leur intégration dans l'économie globale.

3.2.3.2. L'analyse de l'efficacité de la coordination

La coordination économique est aujourd'hui reconnue par l'essentiel des courants de la pensée économique, l'articulation théorique entre la problématique de la coordination et les dimensions institutionnelles qu'elle recouvre reste souvent partielle ou superficielle (Hamdouch, 1998 ; Hamdouch, 2003).

Les approches théoriques de la coordination s'inscrivant dans la mouvance néoclassique recouvrent principalement la théorie de l'équilibre général avec système complet de marchés, la théorie des jeux non coopératifs, la théorie de l'Agence, et, dans une moindre mesure, le courant néo-institutionnaliste (Favereau, 1989). Ces approches s'accordent globalement sur la nature du problème à résoudre (la plus ou moins grande décentralisation des agents), l'objectif (mettre en cohérence les « plans » ou les choix rationnels des agents), et les principaux mécanismes envisageables pour assurer cette mise en cohérence (prix, contrats, commandement, par la hiérarchie et/ou l'autorité). Dans ce cadre, la coordination vise fondamentalement à assurer une affectation efficiente des ressources « commandées » par des agents plus ou moins décentralisés, mais dont les préférences sont supposées données et homogènes. L'analyse repose en général sur des conditions d'information imparfaite des agents : leurs décisions sont prises dans l'ignorance totale ou partielle de celles des autres agents et n'intègrent pas pleinement la mémoire des décisions antérieures, des éléments contextuels, et de la constitution progressive de leurs échelles de préférences (Hamdouch, 1998 ; Hamdouch, 2003).

Le point crucial réside cependant dans le fait que toutes ces approches fondent explicitement le comportement (et donc la nature de la coordination) des agents sur l'hypothèse d'une rationalité strictement individuelle et contrôlée, c'est-à-dire de comportements intentionnels, plus ou moins clairvoyants et égoïstes en vue d'atteindre des objectifs propres à chaque individu - donc établis sur la base de préférences ou d'intérêts individuels indépendants de ceux des autres agents. La coordination s'inscrit ainsi dans un monde de juxtaposition d'intérêts individuels exclusifs dans lequel le calcul et l'intentionnalité sont supposés être la règle. Ces approches insistent sur le rôle de la confiance, des attitudes morales, de la réciprocité, des normes et des conventions comme mécanismes susceptibles de favoriser les comportements coopératifs dans les interactions entre individus ou organisations (Granovetter, 1985 ; Favereau, 1989 ; Cardinal et Guyonnet, 1991 ; Pernin, 1993 ; Orléan, 1994 ; Cordonnier, 1997).

Les coordinations marchandes ou les monopoles publics sont des choix organisationnels parmi d'autres. On peut repérer plusieurs « dispositifs de coordination interindividuels qui permettent aux agents économiques de régler leurs problèmes de coordination ex ante ». Les prix de marché peuvent en asymétrie d'information conduire à l'anti sélection ou à un aléa moral. En univers risqué, les contrats explicites ou implicites constituent, dès lors, des engagements mutuels sur des comportements futurs (Laffont, 1985). La société cotonnière peut être assimilée à un principal qui délègue la production moyennant contrat. Les contrats implicites sont l'équivalent des accords non contraignants de la théorie des jeux ; ils permettent d'éviter les effets de

cavalier libre ou favorisent des comportements efficients. Le contrat optimum est celui par lequel ils maximisent leur espérance mathématique dans l'utilité (Stiglitz). A priori, des contrats complets avec sanction juridique sont souhaitables. Dans le contexte africain, des contrats incomplets avec relations de confiance entre acteurs sont les seuls possibles (Hugon, 2007).

Les institutions peuvent être traitées en termes d'efficience, de capacité à réduire les coûts de transaction ou de règles du jeu (cf. l'institutionnalisme rationnel de Coase, North et Williamson). Dans une conception fonctionnaliste et utilitariste, les institutions résultent de choix pour des raisons d'efficacité. Les institutions sont déterminantes dans l'allocation des ressources; elles peuvent être traitées de manière endogène ; elles ont un fondement micro économique dans le sens où l'on peut expliquer des choix organisationnels. La filière renvoie à ce niveau de complexité à une « coordination des comportements individuels par des règles organisationnelles conjointement à une coordination marchande » (Requier-Desjardins, 1992). Selon ce courant, les institutions concernent les régularités du comportement social convenu par tous les membres de la société. Dans le cas d'informations asymétriques, des substituts au marché apparaissent sous forme de relations hiérarchiques ou de contrats, ceux-ci limitent les coûts de transaction: coûts d'identification des partenaires, de négociation et de contrôle. Ces coûts sont liés au coût d'information, à la spécificité des actifs, à l'anonymat des relations (Hugon, 2007).

L'organisation en filière sous le contrôle des sociétés cotonnières se rapproche du putting out system et des contrats de sous traitants avec transactions liées. La société cotonnière lie le préfinancement, l'accès aux intrants, les débouchés assurés, l'information et la création des savoirs. Le producteur à domicile reçoit les intrants, et la vente du produit est assurée. Le différentiel entre les prix du coton graine et celui des intrants inclut le coût du crédit. Les relations contractuelles de quasi intégration entre producteurs, commerçants et industriels sont d'autant plus justifiées que les produits sont périssables ou ont un coût de stockage élevé, que la valeur par unité de poids et de volume est importante, que la culture est annuelle, que le produit est transformé et que l'industriel a un coût fixe et a un besoin de réguler les approvisionnements, que le label de qualité est déterminant dans la compétitivité (Goldsmith, 1985 ; Hugon, 2007).

On peut aller plus loin dans la compréhension de la rationalité des acteurs. On peut, ainsi, certes, à un niveau micro, mobiliser des catégories néo institutionnelles en termes de modes de coordination, de coûts de transaction et de choix en univers risqué et incertain. Mais ces catégories sont elles-mêmes altérées par les processus cognitifs et par les formes ou configurations. L'institutionnalisme rationnel se situe dans le cadre des méthodes hypothético-déductives, de l'individualisme méthodologique et de la réfutabilité poperienne, institutionnelles jouant à un niveau macro, par les modes d'accumulation conduisant à des processus évolutifs ou involutifs. L'institutionnalisme sociologique, cognitif ou psychologique (ex des conventions ou des interactions sociales) prend en compte plusieurs espaces de justification, registres d'action et principes d'évaluation des biens. Le cognitivisme analyse les processus mentaux par lesquels les agents forment leurs représentations imparfaites du monde. Les institutions ne sont pas seulement des faits et des pratiques collectives mais aussi des cadres cognitifs et moraux dans lesquels se développent des pensées individuelles. Les

conventions sont des moyens de coordination arbitraires nécessaires à des individus rationnels ayant des intérêts communs, des interprétations liées à des incomplétudes de règles. Ces différents arguments jouent pour les filières agro alimentaire notamment le coton.

Plus fondamentalement, la compréhension des acteurs, en l'occurrence les cotonculteurs et les différents acteurs intervenant au sein de la filière coton (transporteurs, transformateurs, fournisseurs d'intrants, financeurs, commerçants, exportateurs, spéculateurs ou stabilisateurs..), renvoie à des représentations et systèmes de valeur pluriels. La valeur marchande n'est qu'un système de valorisation parmi d'autres qui n'est pas nécessairement dominante pour les cotonculteurs à côté de la sécurité alimentaire. Il importe, dès lors, de combiner l'approche «individualiste» des arrangements institutionnels, « ensemble de règles et comportements qui gouvernent les actions et les relations entre individus », résultant de choix sous contraintes des acteurs et une approche historique et holiste des structures ou systèmes institutionnels nés des rapports de pouvoirs et réintroduisant le politique et se situant à un niveau supérieur de généralisation et d'abstraction de codification des rapports sociaux fondamentaux. La structure institutionnelle englobe quant à elle les arrangements institutionnels formels et informels dans un domaine qui est peut être sectoriel (Bartoli et Boulet, 1989).

L"institutionnalisme historique s'intéresse, ainsi, à la genèse des institutions liée aux rapports sociaux, au caractère irréversible du temps du développement et à leur dimension politique. Les institutions sont instituées, évolutives et créées tout à la fois. Elles sont les fruits d'une histoire et des construits sociaux. C'est leur complémentarité qui fait système (Lafaye de Micheaux et Ould-Ahmed, 2007). La démarche « intermédiaire » holindividualiste, d'individualisme méthodologique complexe ou de rationalité située vise à dépasser l'institutionnalisme néo marxiste ou bourdieuvin de la reproduction et intégrer de la diversité dans l'unité (Chanteau, 2003). Il s'agit de refuser une conception mécaniste de l'action en prenant en compte les opérations par lesquelles les agents interprètent les normes et les valeurs et donnent sens à leurs actes. Les institutions sont (re)produites par les individus qui les incorporent (rôle des représentations sociales collectives notamment) tout en étant constamment interprétées par les individus (mais de façon différenciée selon la situation : contexte de l'action, époque, lieu). In fine, l'institution est à la fois une contrainte et une ressource pour les individus et les groupes (idée qu'on trouve déjà chez Commons) (Théret, 2000 ; Billaudot, 2004, Hugon, 2007,). La caractéristique des sociétés africaines est à la fois celle de très fortes contraintes sociales limitant les libres arbitres et interdisant une vision utilitariste et également des stratégies économiques fortement individualisées caractérisées par la mobilité, l'exit option la grande flexibilité des pratiques économiques. Cette prise en compte des structures institutionnelles limite fortement la portée des travaux économétriques et des comparaisons quant à l'efficacité des systèmes libéralisés et administrés.

En somme pour évaluer l'efficacité ou la performance de la coordination des acteurs d'une filière cotonnière. D'après Fok et Tazi (2004), il faut d'abord caractériser le mode d'organisation. Cela se passe par la création d'une grille d'analyse de la filière cotonnière. Il est procédé d'abord à une décomposition classique de la filière en ses différentes étapes. Celle-ci tient compte de tous les changements d'état du produit

(procès techniques) et de tous les changements de propriété entre les acteurs (transactions) qui peuvent avoir lieu le long de la filière.

Ainsi, la méthodologie développer par Fok et Tazi (2004), stipule se fonde sur l'hypothèse que la performance d'une filière de production dépend de la qualité des relations entre les acteurs ou de la coordination entre eux. Cette coordination dépend avant tout des arrangements institutionnels pour favoriser durablement la coopération et prévenir les comportements opportunistes dans des contextes où l'asymétrie d'information prévaut entre les acteurs, le marché est insuffisant pour une gestion efficace des biens communs ou collectifs ou pour intégrer les externalités liées aux activités économiques. Ces auteurs grâce au projet Resocot ont développés une méthodologie qui s'appuie sur la théorie néo-institutionnelle qui prend en compte plus particulièrement :

- le rôle des institutions dans les interactions entre les acteurs.
- les actions des groupes d'acteurs (action collective) dans l'émergence et l'évolution des institutions entendues comme des règles auxquelles les acteurs se réfèrent pour décider de leurs comportements.

Le choix de cette théorie commande, pour une description analytique de la filière. Se basant sur l'hypothèse que la performance d'une filière est influencée par les défaillances de coordination qui peuvent l'obérer. La mise en relation entre performance et défaillance a nécessité le développement d'une méthode novatrice.

Pour caractériser chaque étape technique de la filière, il est retenu cinq rubriques de description: acteurs, coordination horizontale, coordination verticale, les modalités de transaction et la formation des prix. Les trois premières rubriques visent à appréhender les acteurs et les institutions orientant leurs interactions, les deux dernières concernent les conséquences de ces interactions. Sous la rubrique relative aux acteurs, on cherche à situer le degré de concurrence en précisant le nombre d'acteurs impliqués, qui ils sont… Sous la rubrique de coordination horizontale, qui aborde précisément la question de la fourniture de biens ou services publics ou collectifs, on renseigne sur l'existence, le statut (formel ou informel), la nature (publique ou privée) et les modalités des règles. Sous la rubrique de coordination verticale, qui concerne plus particulièrement les transactions, on cherche à savoir comment elles sont réalisées (existence de contrat, recours à appel d'offres…). La rubrique relative aux modalités de transaction permet de cerner par exemple l'existence de crédit, les conditions de crédit… La rubrique portant sur le mécanisme de formation des prix intègre les modalités de fixation de prix (administration ou pas des prix, types de prix administrés comme les prix fixes ou les prix minima) mais aussi les éléments qui peuvent influencer directement les prix finaux comme les taxes (les taxes portant sur l'acquisition des intrants influents sur les prix à la distribution aux paysans).

3.2.3.3. Les indicateurs d'analyse des études d'impacts

Après la collecte des données, certains aspects seront étudiés pour évaluer les impacts socio-économiques des stratégies des producteurs face à la crise cotonnière au Cameroun. Ainsi, les données collectées sur la situation après et pendant la crise cotonnière à travers l'enquête seront utilisées pour évaluer l'impact actuel des stratégies.

Il est important ici d'apporter tout d'abord des éclairages par rapport à cette notion d'impact. La définition de l'impact se rapporte le plus souvent aux changements apportés suite à l'introduction, dans un système social et économique existant, d'une nouvelle activité et/ou technologie, en fonction des objectifs ou des stratégies initiaux. Ainsi, on peut assez facilement distinguer différentes « échelles » d'impact : échelle individuelle ou « micro » (amélioration de revenus ; de position sociale ou de capacités), échelle sociétale (structuration du tissu socioéconomique, services financiers accessibles), échelle mixte (la promotion des femmes constitue un impact mixte).

En outre, Birkhaeuser, Evenson et Feder (1991) ; Picciotto et Anderson (1997) affirment que l'analyse des impacts des interventions et des actions prend en compte des éléments suivants : les indicateurs d'impacts et les tests statistiques. D'autres auteurs tels que Abadie (2005) ; Bertrand, Duflo et Mullainathan (2004) ; Buckley et Shang (2003) affirment que les indicateurs sont utilisés pour l'analyse des impacts lorsque les données sont collectées à travers des enquêtes et des observations.

Plusieurs indicateurs répartis en groupe sont généralement utilisés pour évaluer les effets multidimensionnels des interventions ou des politiques. Dans le cadre de cette étude, nous utiliserons les indicateurs relatives aux outputs tel que : revenu, bien être, productivité et le type de matériels agricoles utilisés pour évaluer les impacts des stratégies des producteurs tant sur le plan économiques que sur le plan social.

Tableau 6: Groupe et indicateurs d'évaluation de l'impact socio-économique

Groupe	**Indicateurs d'évaluation**
Revenu et bien être	Revenu net total du ménage
	Revenu net des activités agricoles
	Revenu des activités extra agricoles
	Dépenses totales annuelles du ménage
	Dépenses de consommation du ménage
	Dépenses totales de l'exploitation
	Type de matériels agricoles
Productivité et technologie	Superficies cultivées
	Rendement des cultures par exploitation : coton, sorgho, mil, arachide, muskwuri…
	Ratio input/output
	Index de diversification

Enfin, pour réaliser l'enregistrement et le traitement des données, un ensemble de bases de données articulées a été conçu en cohérence parfaite avec la méthodologie décrite précédemment. Il permet d'une part l'exploitation des données à l'échelle d'exploitation et d'autre part la même exploitation à l'échelle nationale, à partir de la consolidation des différentes méthodes de collecte des données utilisées : enquêtes, entretiens et observations directes. Pour le faire, nous avions faits dans la majorité des cas des analyses statistiques descriptives et multi variées, à travers les logiciels (EXCEL et SPSS ("Statistical Package for the Social Sciences")).

CONCLUSION PARTIELLE

Ce chapitre de la thèse nous a permis de faire une étude empirique et conceptuelle de la coordination, pour éclairer la compréhension et la perception de cette notion. En plus, nous avons présenté les différents méthodes et outils utilisés pour la collecte et l'analyse des données. La thèse est bâtie sur un cadre conceptuel qui prend en compte le rôle joué par la coordination dans l'organisation et la gestion de la filière.

L'insatisfaction à l'égard des théories traditionnelles du fonctionnement du marché a conduit les économistes à explorer la portée de la notion de contrat. La notion de contrat fournit les bases d'une théorie dans laquelle les dispositifs de coordination résultent des réactions décentralisées et rationnelles des agents. Elle se substitue à la notion de marché walrassien et le système économique est perçu comme un immense réseau de contrats.

La coordination comme « un ensemble d'efforts ou des mesures – publiques ou privées – visant à faire agir les acteurs dans un système de marché de manière commune ou complémentaire ou vers un objectif commun ». La poursuite d'une coordination efficace « peut nécessiter des mesures conçues pour empêcher les acteurs de poursuivre des objectifs ou chemins contraires ». Dans l'idéal néoclassique de concurrence parfaite, la seule coordination exigée est la coordination verticale entre les acteurs aux différents niveaux de la filière. Cette coordination est entièrement matérialisée par le mécanisme des prix. La coordination entre les acteurs au niveau du système – coordination horizontale - n'apparaît pas dans ce modèle. En réalité, le besoin évident de coordination horizontale provient d'au moins deux facteurs négligés par la perspective néoclassique : la spécificité´ des biens (biens qui ont peu ou pas de valeur en dehors de la raison pour laquelle ils ont été achetés, comme une égreneuse de coton) et la fourniture de biens collectifs spécifiques au secteur (recherche, vulgarisation, qualité du coton).

L'examen approfondi des contrats a donc conduit à identifier certaines des limites de cette notion. On s'est donc penché sur les raisons de l'existence et les propriétés d'autres mécanismes. Trois catégories d'entre eux ont particulièrement intéressé les économistes :

- les organisations qui sont des unités économiques de coordination ayant des frontières identifiables et fonctionnant de façon continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres de l'organisation ;
- les conventions qui sont des normes de comportement ou des systèmes de référence propres à une communauté et auxquelles les individus se réfèrent pour se coordonner ;
- Les institutions qui sont des instances sur lesquelles les individus n'ont pas de prise directe et qui édictent des règles ou administrent des dispositifs au sein desquels les individus se coordonnent.

Il ressort de l'observation du monde économique que la production s'accroît lorsque les individus coopèrent, se spécialisent dans des activités de production précises, et échangent les biens et services désirés. C'est là que se pose le problème de l'organisation : lorsqu'on a affaire à des producteurs spécialisés qui ont besoin

d’échanger, il est nécessaire que leurs décisions et actions soient coordonnées pour réaliser leur contribution à l’activité coopérative. L’existence d’organisations formelles ainsi que les détails spécifiques relatifs aux structures, aux politiques et aux procédures mises en place, témoignent de cette recherche d’efficacité à travers la coordination et la motivation (Milgron et Roberts, 1997).

Cette thèse qui repose sur des études empiriques qui ont été menée au Cameroun et principalement en zone cotonnière, couvrant deux régions : le Nord et l’Extrême Nord. Cette zone est choisie du fait que la culture du coton constitue la principale culture de rente et procure plus de la moitié du revenu des producteurs, en plus elle est le bassin cotonnier du Cameroun. Les données ont été collectées auprès des principaux acteurs de la filière coton (SODECOTON, OPCC-GIE, producteurs, …) entre 2006 et 2009.

Après la présentation de l’approche théorique et méthodologique dans ce chapitre de la thèse et clôturant la première partie. Elle permet ainsi d’amorcer la deuxième partie de cette thèse, consacrée à la présentation et l’analyse des principaux résultats obtenus.

SYNTHESE DE LA PARTIE 1

Cette première partie a permis de présenter le contexte, la problématique et le cadre théorique et méthodologique de cette thèse. Au terme de cette partie de la thèse, nous retenons que le coton joue un rôle indéniable dans les échanges internationaux. En effet, dans une économie mondiale globalisée, la production et la vente de coton constituent un enjeu majeur pour l'avenir d'une partie non négligeable de l'humanité. Bien que le coton soit cultivé dans une centaine de pays, la production mondiale de fibres de coton est dominée par quelques pays, au premier rang desquels figurent la Chine, les États-Unis et l'Inde. La Chine est aussi le premier consommateur mondial de fibres de coton et ce pays est appelé a continuer d'exercer une influence encore plus forte sur le marché mondial et donc sur l'évolution future des prix internationaux.

Nous avons vu que l'Afrique de la zone Franc CFA est devenue le second exportateur mondial derrière les États-Unis. Le développement des filières cotonnières dans ces pays, selon un modèle caractérisé par une forte intégration verticale, a souvent pu y être qualifié de succès. Cependant, les limites de ce modèle ont été soulignées et la privatisation/libéralisation des filières cotonnières africaines, bien que parfois chaotique et souvent problématique, semble aujourd'hui irréversible. Les principaux défis à relever pour les filières cotonnières africaines ont été identifiés. Ils sont nombreux, complexes et vont bien au-delà du combat mené contre les subventions que les États-Unis apportent à leurs cotonculteurs. De leur résolution dépendra l'avenir de la production de coton en Afrique.

En Afrique subsaharienne où l'on estime à plus de vingt millions le nombre de personnes qui tirent l'essentiel de leurs ressources de cette spéculation. Grâce à des efforts immenses consentis tant par le secteur privé, que par le secteur public et par les agences de coopération, ce que l'on a appelé « l'or blanc » est devenu, en une trentaine d'années, la colonne vertébrale des économies de nombreux pays africains. Sa diffusion s'est accompagnée d'une augmentation sensible des performances des systèmes de production des zones de savanes et, suite à la redistribution de revenus qu'elle a permise dans le monde rural, d'une amélioration notable des conditions de vie des populations concernées.

De même, au Cameroun, principalement dans sa partie Nord, le rôle joué par la culture cotonnière est incontestable et le coton est cultivé depuis plusieurs années par une majeure partie des exploitations agricoles, et reste la culture commerciale dominante. Son essor a profondément marqué cette zone où il s'est développé. Il a eu un rôle moteur dans la diffusion des innovations techniques. Enfin, il a eu des effets sur le peuplement, rendant attractives des zones jusque là peu mises en valeur.

Cependant, les diverses crises auxquelles le coton africain a déjà été confronté ont également permis, au niveau national et de la sous-région, la structuration et l'émergence d'organisations de producteurs de plus en plus professionnelles et déterminées à défendre leurs intérêts. Ce fait, constitue sans nul doute un facteur clé pour contribuer à assurer une viabilité financière, sociale et institutionnelle aux filières cotonnières africaines. Il conviendra aux divers organismes d'appui au sous-secteur

coton de veiller à accompagner et consolider cette émergence des associations paysannes qui sont en train de développer une influence croissante au sein des filières.

Cependant, les performances techniques et sociales cachent la réalité des difficultés financières des filières cotonnières au début des années 1990. Le déficit des filières cotonnières, origine des crises cotonnières, dépend ainsi de plusieurs facteurs. La baisse du prix mondial est le premier facteur important, mais les autres, à caractère interne aux filières, ne le sont pas moins. La variation des cours mondiaux de coton a des répercutions sur le prix d'achat du coton graine. Ainsi, la fluctuation du prix d'achat du coton-graine, dans une tendance baissière, est bien sûr ressentie le plus directement par les producteurs. Elle est devenue conséquence de la baisse du prix mondial lorsque le système tampon, mis en place depuis les années 1950 pour abriter les paysans des variations du prix mondial, se dissipa au début des années 1990. Pour les paysans, c'est cette tendance à la baisse du prix payé qui exprimait la crise cotonnière. Il ressort que cette dernière, telle qu'elle est perçue par les paysans, ne dépendait pas seulement de la baisse du prix mondial mais aussi des mesures d'adaptation à celle-ci.

De plus, les pays d'Afrique de l'ouest et du centre sont partis en croisade contre les subventions de quelques pays, car elles sont considérées comme responsables de la baisse du prix mondial. Cette démarche est bien sûr légitime mais elle révèle un choix stratégique qui interpelle. L'issue de la protestation contre les subventions est incertaine et elle dépend fondamentalement de la bonne volonté des autres pays qui ont suffisamment manifesté leur égoïsme jusque-là. La principale cause de la pression exercée sur les cours mondiaux du coton est l'offre excédentaire de coton subventionné de grands pays producteurs, en particulier les États-Unis. Les subventions à l'exportation et à la production versées par les États-Unis à leurs 25 000 producteurs de coton s'élèvent à 4 milliards USD environ, ce qui est nettement plus que la totalité des recettes à l'exportation du coton réalisées par l'ensemble des pays d'Afrique de l'ouest et du centre. Le montant de la subvention par kilogramme versée par les États-Unis est presque aussi élevé que le cours mondial actuel dont doivent vivre les paysans des pays d'Afrique de l'ouest et du centre.

De même, les filières sont pénalisées par des cours dépressifs, amplifiés par l'incidence du taux de change euro/dollar. En effet, au début des années 1990, la baisse du cours mondial du coton fibre et les coûts élevés de production intérieure menant à la surévaluation du franc CFA ont progressivement grevé la compétitivité de la filière au point que elle produisait à perte. En outre, au cours de ces dernières décennies et jusqu'aujourd'hui, la dépréciation du dollar par rapport à l'euro, suscite de nombreuses questions dont celle-ci. Ce facteur exogène a donc continué de peser négativement sur la compétitivité du coton exporté de la zone franc africaine. L'arrimage du franc CFA à un euro fort qui a dépassé 1,42 dollars le 1er octobre 2007 pénalise forcement les exportations de la zone Franc. La compétitivité des produits africains sur les marchés internationaux est mécaniquement rongée. Chaque fois que l'euro s'apprécie, le franc CFA en fait de même de manière automatique.

Mais, en plus de ces facteurs exogènes, il y a aussi d'autres facteurs plus structurels derrière la crise cotonnière, notamment : le mode d'organisation et de fonctionnement des filières, la crise de confiance entre les producteurs et les sociétés cotonnières en

liaison avec des erreurs de gestion ou des détournements de leurs fonctions des réserves accumulées. Ainsi, au Nord Cameroun, le coton demeure une culture essentielle dans le système de production malgré la crise cotonnière qui perdure. Mais, la situation de crise va entraîner un changement radical de la politique cotonnière qui est toujours en cours. Cette crise se caractérise comme nous allons le voir dans les détails dans les chapitres suivants, par une constante baisse du prix d'achat du coton graine, un paiement de plus en plus tardif des producteurs, une croissance exponentielle des coûts d'intrants, des conditions plus difficiles d'accès aux intrants, et une réduction importante des superficies cultivées et de la production de près de 40% entre 2005 et 2008. Bien plus, à la suite de la présentation de la situation de crise de la filière cotonnière au Cameroun, dans les prochains chapitres de la thèse, nous nous attèlerons à élucider les manifestations réelles de la crise et ses effets sur la filière et sur le développement régional au Cameroun.

Dans cet environnement les acteurs des filières cotonnières se trouvent confrontés à des changements d'une rapidité et d'une complexité sans précédent. Ainsi, afin de mieux aborder cette problématique, le questionnement de cette thèse porte est de savoir dans un contexte de crise cotonnière où le mode de coordination actuelle dans la filière cotonnière semble être remis en cause, comment faire pour renforcer l'efficacité de cette coordination, afin de relancer cette filière et le développement régional? Ainsi, l'objectif de cette thèse est d'analyser l'efficacité de la coordination actuelle des acteurs de la filière cotonnière en crise au Cameroun, ce travail va généré des indicateurs qui peuvent permettre aux décideurs politiques et acteurs de la filière cotonnière de mieux prévoir les défis probables et d'évaluer les réponses souhaitables susceptibles d'avoir des effets positifs et ou négatifs sur la dynamique de la filière.

Dans cette partie, nous avons essayé de donner une définition empirique de la notion de coordination des acteurs qui est au centre de cette thèse. Ainsi, celle de Poulton *et al* (2004) a été retenue, qui définissait, la coordination comme « un ensemble d'efforts ou des mesures – publiques ou privées – visant à faire agir les acteurs dans un système de marché de manière commune ou complémentaire ou vers un objectif commun ». La poursuite d'une coordination efficace « peut nécessiter des mesures conçues pour empêcher les acteurs de poursuivre des objectifs ou chemins contraires ». Dans l'idéal néoclassique de concurrence parfaite, la seule coordination exigée est la coordination verticale entre les acteurs aux différents niveaux de la filière. Cette coordination est entièrement matérialisée par le mécanisme des prix. La coordination entre les acteurs au niveau du système – coordination horizontale – n'apparaît pas dans ce modèle. En réalité, le besoin évident de coordination horizontale provient d'au moins deux facteurs négligés par la perspective néoclassique : la spécificité´ des biens (biens qui ont peu ou pas de valeur en dehors de la raison pour laquelle ils ont été achetés, comme une égreneuse de coton) et la fourniture de biens collectifs spécifiques au secteur (recherche, vulgarisation, qualité du coton).

L'analyse montre que la théorie microéconomique traditionnelle considère le marché comme le seul dispositif efficace de coordination pour les échanges et les transactions entre les agents économiques. D'autres théories comme la théorie des contrats ou la théorie des coûts de transaction, ont cependant montré l'intérêt d'envisager autrement la question de la coordination. Mais ces théories rendent difficilement compte du rôle normatif et institutionnel dans l'établissement des contrats entre les agents. D'autres

dispositifs de coordination doivent être envisagés. Eric Brousseau examine l'ensemble des formes de coordination et notamment les dispositifs que sont les organisations, les conventions et les institutions. Il montre la complémentarité des analyses de la coordination tout en précisant les divergences méthodologiques qui peuvent apparaître entre elles.

L'insatisfaction à l'égard des théories traditionnelles du fonctionnement du marché a conduit les économistes à explorer la portée de la notion de contrat. La notion de contrat fournit les bases d'une théorie dans laquelle les dispositifs de coordination résultent des réactions décentralisées et rationnelles des agents. Elle se substitue à la notion de marché walrassien et le système économique est perçu comme un immense réseau de contrats.

L'examen approfondi des contrats a donc conduit à identifier certaines des limites de cette notion. On s'est donc penché sur les raisons de l'existence et les propriétés d'autres mécanismes. Trois catégories d'entre eux ont particulièrement intéressé les économistes :

- les organisations qui sont des unités économiques de coordination ayant des frontières identifiables et fonctionnant de façon continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres de l'organisation ;
- les conventions qui sont des normes de comportement ou des systèmes de référence propres à une communauté et auxquelles les individus se réfèrent pour se coordonner ;
- Les institutions qui sont des instances sur lesquelles les individus n'ont pas de prise directe et qui édictent des règles ou administrent des dispositifs au sein desquels les individus se coordonnent.

Il ressort de l'observation du monde économique que la production s'accroît lorsque les individus coopèrent, se spécialisent dans des activités de production précises, et échangent les biens et services désirés. C'est là que se pose le problème de l'organisation : lorsqu'on a affaire à des producteurs spécialisés qui ont besoin d'échanger, il est nécessaire que leurs décisions et actions soient coordonnées pour réaliser leur contribution à l'activité coopérative. L'existence d'organisations formelles ainsi que les détails spécifiques relatifs aux structures, aux politiques et aux procédures mises en place, témoignent de cette recherche d'efficacité à travers la coordination et la motivation.

Après la présentation de l'importance stratégique du coton dans l'économie mondiale, ses enjeux en Afrique de l'Ouest et du Centre, de même qu'au Cameroun. En plus des études empiriques et conceptuelles de la question de coordination. Il est à présent nécessaire dans la deuxième partie de la thèse, de caractériser le mode de la coordination des acteurs de la filière coton dans un contexte de crise. Mode de coordination en pleine mutation sous contrainte de la crise.

DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DU MODE DE COORDINATION DES ACTEURS D'UNE FILIÈRE COTON EN CRISE

INTRODUCTION PARTIE 2

Les filières coton en Afrique francophone vivent actuellement une mutation profonde et une réorganisation radicale en vue de leur libéralisation. Dans la plupart des pays, le rôle des États dans la structuration de la filière cotonnière reste important. Le succès de la production est lié à l'organisation du marché qui contractualise et sécurise les relations entre producteurs et sociétés cotonnières. Ainsi, l'intégration verticale des opérations, sous la coordination des sociétés cotonnières, permet d'assurer un approvisionnement régulier en intrants de qualité, de distribuer un crédit de campagne gagé sur la récolte, de garantir l'achat de la production à un prix annoncé à l'avance. Cependant, ce schéma est en cours d'évolution rapide sous l'impulsion des institutions de Bretton Woods. Au Cameroun, le processus est en cours, même si l'on estime que le schéma de privatisation à adopter ne devrait pas transformer radicalement l'organisation de la filière (Faure, 2008 ; Fok, 2010).

La question de la libéralisation de ces filières est posée depuis le milieu des années 1980, suite à l'effondrement des cours mondiaux du coton en 1985/1986 qui a révélé, par là même, les limites des modèles de gestion publique de ces filières. On a constaté depuis, dans la plupart des pays d'Afrique francophone, une certaine dynamique de restructuration des filières coton dans le cadre de programmes d'ajustement structurel. La dévaluation du franc CFA en 1994 et l'évolution favorable des cours mondiaux du coton qui l'a suivie, ont de nouveau donné une certaine vitalité aux filières. Les pays et les acteurs qui hésitaient déjà à s'engager fermement dans le processus de libéralisation ont trouvé là des raisons pour limiter, voire stoppé ce processus. Notons que, bien que ralentie, la dynamique de libéralisation n'était pas véritablement abandonnée (Gafsi et Mbetid-Bessane, 2008).

Enfin, avec l'évolution à la baisse des cours mondiaux ces dernières années, et sous la pression des institutions financières mondiales (Banque mondiale et FMI), la question est à nouveau posée. Le fonctionnement et l'avenir des filières coton en Afrique font l'objet d'un débat très intense entre les opposants et les défenseurs de la libéralisation. Ces évolutions posent des questions sur la possibilité de maintenir un système de crédit aux intrants, sur la capacité à maintenir une activité minimum quand les cours mondiaux baissent, sur la réelle concurrence des firmes privées dans une région enclavée, sur les possibilités de concentration de la production autour des usines d'égrenage, etc.

Ainsi, la question fait l'objet d'une controverse entre les économistes sur le mode de coordination privilégié. Globalement, on peut dire qu'il y a quatre modes de coordination qui jouent avec différentes intensités (Boltanski et Thévenot, 1991) : coordination marchande ou ex post (par les prix du marché), coordination administrative ou ex ante (par la réglementation et les prix administrés), coordination industrielle (par les contrats et les jeux coopératifs) et coordination domestique (par les comportements routiniers, la solidarité villageoise et les relations de confiance). Sur ces différents modes de coordination, lesquels sont les plus adaptés au contexte africain ?

Selon l'approche néo-classique orthodoxe, le marché est le seul mode de coordination efficient, permettant la fixation des prix et l'allocation optimale des ressources

(Guerrien, 1989 ; Cahuc, 1993). Par conséquent, il faut supprimer toute intervention externe au marché, qui entraverait son bon fonctionnement. Le triomphe du libéralisme depuis la fin des années 1980 a consacré la domination de cette approche, et a fondé ce qu'il est convenu d'appeler le « consensus de Washington » (Grellet, 1999 ; Hugon, 1999) : le partage par la plupart des experts, gouvernements et institutions internationales des mêmes instruments d'analyse économique néo-classique.

Partant d'une vision critique et des limites du marché, les approches économiques hétérodoxes, parmi lesquelles l'approche institutionnaliste et l'économie des conventions, préconisent des modes de coordination basés sur l'institution (notamment l'Etat), l'organisation, les règles, les conventions, … (Favereau, 1989 ; Ménard, 1997). Loin de la logique simplificatrice de substitution et d'opposition entre l'Etat et le marché, ces approches, récemment développées, visent à intégrer les stratégies d'acteurs et la pluralité des formes organisationnelles en termes d'intégration, de filière et de complexité systémique (Gafsi et Mbetid-Bessane, 2008). Cette controverse théorique alimente le débat entre les acteurs impliqués dans les processus de réorganisation des filières coton. Cela s'est traduit par la proposition de deux schémas de réorganisation : une organisation en termes de « filière intégrée » ou une libéralisation complète.

Avec la crise cotonnière et les mutations subséquentes, il est nécessaire que de nouveaux modes de coordination entre acteurs soient inventés pour créer des synergies, dépasser les clivages entre groupes sociaux afin de répondre aux grands enjeux de développement et afin de transformer les opportunités de marché en réalité. Au Cameroun, depuis 1995, la libéralisation se réfléchit progressivement dans un jeu de négociation entre acteurs à travers de nouveaux lieux de concertation et de coordination qui sont progressivement inventés.

Cette partie de la thèse a pour objectif de présenter et d'analyser les principaux résultats de la thèse, en vue d'apporter des réponses aux questions soulevées par cette thèse. Plus concrètement, elle permettra d'évaluer le mode de coordination actuelle des acteurs de la filière cotonnière, dans un contexte marqué par la crise au Cameroun. En plus des informations utiles seront générées, qui seront sans doute utiles aux décideurs et acteurs de la filière cotonnière, afin de mieux comprendre la situation et de mieux prévoir les défis probables et d'évaluer les réponses souhaitables susceptibles d'améliorer la dynamique de la filière.

Cette deuxième partie est organisée en trois chapitres distincts et complémentaires. Le premier chapitre permet de caractériser le mode d'organisation et de coordination des acteurs de la filière cotonnière et évaluer son évolution face à la crise. Avec ce chapitre, la politique cotonnière est analysée et les perspectives d'évolution, en plus, les différentes relations entre acteurs sont mises en exergues et les évolutions observées.

Par la suite, le second chapitre est consacré à la présentation des mécanismes d'incitations et de sanctions économiques mises en place dans les engagements contractuels entre les acteurs de la filière cotonnière au Cameroun. Ce chapitre permet

tout aussi de définir les obligations des différents acteurs dans les relations contractuelles et les sanctions possibles.

Enfin, le troisième chapitre de cette partie permet d'évaluer les contraintes ou défaillances de la coordination actuelle des acteurs de la filière, et d'identifier les impacts du mode de coordination actuelle dans le contexte de crise, sur l'évolution de la filière cotonnière, et le développement socio-économique. Nous allons identifier aussi bien des stratégies d'adaptation des producteurs à la crise et ses effets sur la filière. Enfin, les possibilités d'amélioration pour la relance de la filière et l'impulsion du développement socio-économique et la lutte contre la pauvreté grandissante dans la zone cotonnière seront identifiées.

CHAPITRE 4 : MODE D'ORGANISATION ET DE COORDINATION DES ACTEURS DE LA FILIÈRE COTON AU CAMEROUN

INTRODUCTION

Le débat récent en économie du développement a été souvent réduit à une opposition entre une approche volontariste d'économie administrée sous l'impulsion de l'État versus une approche libérale en termes de rationalité calculatrice et de mécanismes de marché (optimisation, efficience concurrentielle). Plus récemment, l'accent a été mis sur l'environnement institutionnel en termes de bonne gouvernance et d'État de droit. Les politiques de libéralisation ont visé à passer de filières administrées à des filières régulées par le marché. On a observé, à des degrés divers dans de nombreux pays en développement, une suppression des mécanismes stabilisateurs, une privatisation des monopoles publics, une disparition des prix garantis aux producteurs et des transactions liées. Or, les résultats des filières libéralisées en termes d'efficience, d'équité, d'environnement et de durabilité ne sont pas généralement supérieurs en Afrique à ceux des filières intégrées ou quasi intégrées reposant sur des relations contractuelles avec un opérateur central (Hugon, 2005, 2007).

L'expérience, a contrario, de réussite de "restructurations de filières" laisse entendre que les négociations et les relations contractuelles entre acteurs pluriels, les organisations et les institutions jouent un rôle central dans le développement. Les prix stabilisés contiennent une prime d'assurance importante et allongent les horizons temporels des opérateurs. La transparence des informations au sein des filières permet de trouver des compromis durables. Dès lors, la question serait moins de retrouver des lois du marché face aux distorsions de l'État. Elle serait de faire émerger des organisations efficientes permettant les apprentissages, les savoirs collectifs et de trouver des modes de coordination assurant à la fois la flexibilité nécessaire et la permanence des relations. En plus, de favoriser des relations négociées et contractuelles entre acteurs, créant de la confiance, et de mettre en place des compromis institutionnalisés favorisant un partage du surplus favorable à l'accumulation et intégrant les contraintes technologiques.

Ce chapitre de la thèse présente l'organisation et la coordination des acteurs de la filière au regard des enjeux en économie du développement. En d'autre terme, la partie s'interroge sur les formes d'organisation et de régulation qui permettraient de faire émerger des modes de coordination efficients, équitables et durables de la filière. Enfin, avec ce chapitre, la politique cotonnière est analysée et les perspectives d'évolution, en plus, les différentes relations entre acteurs sont mises en exergues, ainsi que les évolutions observées.

4.1. MODE D'ORGANISATION DE LA FILIERE COTONNIERE : DE L'INTEGRATION A LA LIBERALISATION EN COURS

4.1.1. Une organisation en filière intégrée et administrée

La filière coton était, depuis le début de la seconde guerre mondiale, une filière intégrée, conçue dans la logique du système colonial et post-colonial où l'État jouait un rôle majeur. L'organisation des filières cotonnières a été mise en place en Afrique zone franc par la Compagnie Financière de Développement des Textiles (CFDT), à partir des indépendances, elle a été maintenue avec l'africanisation des structures d'intervention. Traditionnellement, l'achat du coton graine se fait à des prix garantis, la

collecte, l'égrenage, la mise en balles sont assurées par les sociétés cotonnières. Ces sociétés d'intervention s'occupent des approvisionnements en moyens de production (semences, intrants, équipements), des achats de production et de sa transformation (égrenage), de la vulgarisation en milieu paysan et de la gestion et de l'entretien des périmètres irrigués. Elles diffusent des thèmes légers (semences sélectionnées, culture attelée, traitement pour le coton, fumures minérales) et des thèmes lourds (labour avec enfouissement en matières organiques, phosphates de fond, dessouchage et reboisement). Il y a ainsi transactions liées entre le crédit, l'accès aux moyens de production et biens intermédiaires et les débouchés assurés à prix garanti (Ancey, 1980).

Par ailleurs, des mécanismes de stabilisation jouaient un rôle central. L'État fixait les prix garantis aux producteurs et assurait le recours aux financements bancaires et extérieurs. Les écarts positifs entre les prix de revient et le prix de cession (marges non affectées des filières) étaient versés à des fonds de stabilisation public. Ceux-ci devaient couvrir la totalité des déficits en période baissière. L'intégration de la filière conçue dans une logique industrielle d'efficience productive a permis de lier les fonctions techniques, industrielles, commerciales et financières. Les sociétés d'intervention avec l'appui des bailleurs de fonds ont joué également un rôle central. Ainsi, le coton graine conduit à une transformation agro-industrielle sous forme de coton fibre destiné aux textiles et de graines triturées (huile et tourteaux). La culture résiste à la sécheresse, elle nécessite une discipline technique, elle exige l'emploi de facteurs de production spécifiques, elle entre en assolement avec les cultures vivrières, elle nécessite comme la canne à sucre une première transformation sur place d'où la nécessité de combiner l'usinage et la collecte. Ces différentes contraintes rendent nécessaire une forte intégration de la filière (recherche appliquée, encadrement/vulgarisation rapprochée, approvisionnement des agriculteurs en intrants) (Hugon, 2007).

En outre, les partisans de l'intégration de la filière mettent en avant les normes de qualité, la compétitivité et l'efficience du processus de production. La filière est un mode de découpage et de représentation de l'appareil productif supposé partiellement décomposable. Elle permet de repérer des relations de linéarité, de complémentarité et de cheminement entre les différents stades de transformation. Elle est « un chemin orienté reliant plusieurs branches, depuis en amont la production de matières premières et biens d'équipement, jusqu'en aval la distribution et les services liés à son utilisation, les rassemblant selon les étapes successives rencontrées pour la mise en marché du produit ». Elle peut être vue comme un objet concret, on parlera en agriculture de filière coton. Elle peut être analysée comme un mode de découpage du système productif privilégiant certaines relations d'interdépendance ou comme un concept permettant de comprendre la structure et le fonctionnement d'un champ et de repérer l'espace de déploiement des stratégies des acteurs. Elle peut correspondre enfin à un outil d'intervention pour les acteurs du développement (Etat, aide, firmes).

D'autres fonctions résultent du prix unique (pan territorialité) jouant un rôle d'aménagement du territoire dans les zones cotonnières, des transactions liées entre l'accès aux intrants et aux pesticides et la vente garantie des produits à des prix déterminés ou de l'encadrement technique et la vulgarisation ont conduit à une grande réussite du coton. Celui-ci apparaît ainsi comme une culture sûre dans un

environnement incertain. L'intégration industrielle des filières et la coordination administrative ex-ante ont de nombreux avantages (efficacité des opérations, motivations des opérateurs, continuité des flux physiques et financiers, absence de risque pour le paysan et stabilité des prix et des flux d'achat et de vente). Elle permet ainsi la prévisibilité des prix et des flux et réduit le risque ou l'incertitude des producteurs. Elle réduit les coûts de transactions et de gestion. Elle assure un horizon temporel long pour que les agents puissent faire des anticipations raisonnables et avoir l'apprentissage de comportements productifs.

En plus, la raison de la coordination administrative renvoie également aux défaillances du marché justifiant les productions publiques (externalité…) mais également à son insuffisance pour réaliser une allocation des ressources et une innovation technologique. L'organisation de la filière a ainsi conduit, notamment en Afrique francophone, à une internalisation par rapport au marché. L'État fixait les prix garantis aux producteurs, la fiscalité, la stabilisation ; il assurait le recours aux financements bancaires et extérieurs. Les sociétés d'intervention, avec l'appui des bailleurs de fonds, jouaient également un rôle central.

Cependant, ces filières ont connu d'importants dysfonctionnements sur le plan financier conduisant les bailleurs de fonds à des opérations de sauvetage. La chute et la volatilité des cours ainsi que les dysfonctionnements internes de la filière coton, liés notamment aux coûts de fonctionnements et d'intermédiation mais aussi aux détournements des fonds de stabilisation, ont conduit à une crise financière obligeant à réformer les filières en les libéralisant, en les privatisant et en autonomisant ses différents segments. Si les qualités des cotons graine ont été maintenues, on a observé certains dysfonctionnements en aval.

De même qu'en Afrique francophone, la filière cotonnière camerounaise a une organisation en filière quasi-intégrée, de type monopole national, avec une seule société cotonnière (SODECOTON) intervenant dans toute la zone cotonnière. Le tableau ci-dessous permet de situer ce mode de coordination par rapport aux autres filières cotonnières de la zone franc. Ce tableau représente en colonnes les cinq types de filières identifiés en Afrique, en même temps que la localisation actuelle de chaque pays et leur évolution au cours des dernières années. Les lignes indiquant les changements récents survenus dans l'organisation des secteurs montrent que la réforme n'est pas un événement unique et que la plupart des secteurs continuent à chercher une structure optimale pour faire face aux défis imposés par la compétitivité internationale permanente.

Tableau 7 : Localisation du mode d'organisation de la filière cotonnière au Cameroun dans la typologie des filières coton africaines

Monopole national	**Monopole local (Concession)**	**Concentré, basé sur le marché**	**Concurrentiel**	**Hybride**
Cameroun		Zambie Zimbabwe		Benin
Mali Tchad Sénégal	Mozambique Burkina Faso Côte d'Ivoire Ghana		Tanzanie	Ouganda

Source : Tschirley *et al* (2009)

L'analyse des performances des différentes filières et types de filières repose sur un ensemble d'indicateurs empiriques comprenant d'une part les fonctions qu'une filière doit remplir et les processus qu'elle doit conduire (prix payés aux producteurs, services fournis aux producteurs, gestion de la qualité, création et dissémination des technologies, valorisation des sous produits), et d'autre part les résultats observés pour les principales parties prenantes (revenus et rentabilité au niveau de l'exploitation agricole, efficacité économique, valeur ajoutée, impacts macroéconomiques). Le cadre conceptuel génère des attentes claires quant à la manière dont les différents types de secteurs sont susceptibles de performer par rapport à plusieurs de ces indicateurs, mais pas forcément par rapport à tous. Dans une large mesure, l'analyse a montré que la structure de la filière a une influence majeure et prévisible sur les performances, en particulier sur le comportement de chaque type de filière par rapport aux indicateurs de processus. Bien que la filière cotonnière camerounaise reste intégrée, le principe de la reforme de la filière, à savoir la privatisation et libéralisation a été acquis depuis 1995, mais reste jusqu'aujourd'hui en cours.

4.1.2. La libéralisation et la privatisation de la filière cotonnière

4.1.2.1. Les enjeux de la libéralisation et de la privatisation

En Afrique sub-saharienne, la libéralisation des filières cotonnières a débuté en Afrique anglophone au milieu des années 1980 et a gagné l'Afrique francophone dès le début des années 1990. L'évolution institutionnelle de ces filières s'est effectuée par étapes, avec une redistribution des rôles entre l'Etat, les opérateurs privés et les nouveaux acteurs (entités collectives, etc.). Selon les pays, différents stades de libéralisation et différents modèles de coordination (combinaisons variées d'actions collectives et d'actions de régulation plus ou moins importantes de l'Etat) sont observés. La question de la performance relative de ces différents modes d'organisation se pose, bien qu'on soit encore dans un processus évolutif. Les formes d'organisation à promouvoir et le type de réforme à conduire sont au cœur des débats

avec de manière plus précise, la question des places respectives de l'Etat et du marché (Tazi, 2006 ; Hugon, 2007).

En effet, dans un contexte d'endettement, conduisant à des politiques d'ajustement macro économiques et sectorielles, et également de crise financière et de faible transparence des filières, la conditionnalité de la libéralisation et de la privatisation a été imposée par la Banque mondiale dans la plupart des secteurs notamment agricoles et plus spécialement le coton. L'organisation en filière est apparue en opposition avec les principes économiques standards en termes de lois du marché, de concurrence entre agents et avec la transparence et la bonne gouvernance nécessaires. Les filières intégrées ont été assimilées à des monopoles publics sous contrôle de l'État renvoyant à des intérêts politiques et faisant preuve d'absence de transparence. L'argumentaire a développé le fait que les paysans étaient perdants au niveau des prix garantis et que leurs représentants n'avaient pas voix au chapitre face à l'opacité du fonctionnement des filières (Hugon, 2007). Derrière le démantèlement des filières, les enjeux géopolitiques visent à faire entrer de nouveaux acteurs dans les filières et à casser les liens post coloniaux entre les sociétés cotonnières et nationales et la CFDT, société publique française devenue Dagris, puis Geocoton en 2008.

Par contre, les filières intégrées ont présenté, en dehors de leurs avantages déjà indiqués, des inconvénients tels la confusion des fonctions de services publics (vulgarisation et formation), des fonctions économiques, la rigidité liée à l'intervention de l'État. Les différents acteurs de la filière, et notamment les organisations des producteurs ont peu de voix et l'organisation demeure hiérarchique. Le dévoiement des mécanismes stabilisateurs a conduit, en période de baisse des cours, à de forts déficits largement renfloués par les bailleurs de fonds et notamment l'AFD. Dans la pratique, les fonds de stabilisation au lieu de lisser les conjonctures ont souvent servi à alimenter les caisses de l'Etat ou de certains intérêts. Les barèmes retenus ont été non représentatifs des coûts alors que ceux-ci tendaient à croître. Les liens politiques entre les sociétés cotonnières et les responsables politiques africains voire entre l'ex-CFDT, les sociétés cotonnières et les intérêts politiques français se sont ajoutées, selon des degrés divers, à la faiblesse de la transparence. L'«or blanc» constitue souvent une caisse noire à la discrétion des autorités politiques (Tazi, 2006).

Ainsi, face à cette situation, Tazi (2006) et Hugon (2007) estiment que la libéralisation ou la privatisation de ces filières a pour objet de favoriser la concurrence, d'assurer un bon fonctionnement et une transparence des comptes des filières. Elles ont été notamment mises en œuvre dans les pays anglophones depuis plus de 20 ans et dans certains pays de la Zone franc depuis 10 ans, notamment au Bénin et en Côte d'Ivoire. Ces réformes sont supposées permettre : d'envoyer des signaux forts sur le marché du coton en Afrique zone francophone ; d'encourager l'entrée de nouveaux opérateurs nationaux et internationaux, ce qui serait profitable aux producteurs ; d'introduire une concurrence au niveau de différents segments des filières intégrées ; et de favoriser une allocation optimale des ressources.

4.1.2.2. Privatisation et libéralisation de la filière au Cameroun : processus en cours et inachevé

4.1.2.2.1. Evolution lente du processus de privatisation de la SODECOTON

Sous la pression des institutions internationales, le principe de la privatisation de la SODECOTON a été accepté par l'Etat camerounais, mais ce processus, plus qu'ailleurs, est très lent dans la mesure où l'Etat réclame des garanties sérieuses auprès des éventuels repreneurs. La privatisation de la SODECOTON, annoncé depuis 1994, reste encore d'actualité jusqu'à nos jours. Le processus de privatisation inquiète d'autant plus que le prix mondial de la fibre est aujourd'hui très bas et pourrait se maintenir bas pour plusieurs campagnes. La concurrence des fibres synthétiques et des subventions de certains grands pays producteurs dépriment les marchés. Si le marché mondial ne montre pas d'amélioration rapidement et de manière durable, les sociétés privées pourraient se désintéresser rapidement de la filière cotonnière (Barbier *et al.*, 2003).

Le principe d'une privatisation de la SODECOTON a été décidé par le gouvernement, mais une tentative peu transparente de prise de contrôle de la société par un groupe privé national a bloqué le processus durant plusieurs années. En janvier 1995 quand les autorités camerounaises se sont engagées à vendre la totalité des actions détenues par l'Etat dans la SODECOTON, une Société Mobilière d'Investissement du Cameroun (SMIC) s'est portée acquéreur et a remporté la totalité du marché. Cette opération d'achat a été dénoncée en mars 1995 par la direction générale de la SODECOTON, en raison d'absence d'appel d'offre, d'une sous-estimation manifeste de la valeur des actions, qui aboutirait à céder la SODECOTON au groupe des notables qui dominaient déjà la vie sociopolitique dans les provinces du grand Nord. Il faut signaler que la lutte dans ce processus n'est pas terminée, car la SMIC, estimant que tout s'était déroulé dans la légalité, avait saisi la justice en janvier 1998. Le tribunal de Douala a débouté l'Etat camerounais de sa demande d'annulation de l'acte notarié portant cession des 12% dans le capital de la SODECOTON, au profit de la SMIC. Il ne s'agit là que du premier verdict des trois procès intentés à la justice, contre certaines sociétés par la SMIC, au sujet de la privatisation de la SODECOTON. Pour la Banque Mondiale, cette décision de la justice camerounaise va dans le bon sens (Mbetid-Bessane, 2002 ; Mbetid-Bessane *et al.*, 2006).

En outre, la privatisation de la SODECOTON est un sujet d'inquiétude pour les populations du Grand Nord (Asfom et Gaudard, 1997 ; Le Paysan Nouveau, 2007). En effet, d'après Levrat (2009), « L'intervention des producteurs dans le processus de privatisation peut avoir pour effet de recadrer un problème dont certains aspects, notamment sociaux, ne sont peut-être pas perçus comme ils le devraient. La finalité d'une filière comme celle dont la SODECOTON assure jusqu'à nouvel ordre la maîtrise d'œuvre pour le compte de l'Etat n'est pas seulement de mettre sur le marché mondial quelques dizaines de milliers de tonnes de fibre, dont ledit marché pourrait très bien se passer, ni d'accueillir des capitaux en mal de rentabilité. C'est avant tout de fournir du travail et un revenu monétaire à plusieurs milliers de producteurs, et d'assurer un minimum d'activités et de ressources dans les zones qui ne sont pas particulièrement défavorisées ».

C'est pourquoi cette raison que l'alerte de privatisation a ébranlée la SODECOTON, ce qui explique sans doute la rapidité avec laquelle a émergé un collège des représentants, le Conseil des Producteurs de Coton du Cameroun (CPCC), réunissant des délégués des diverses régions cotonnières. Un partenariat s'est développé entre la direction générale de la SODECOTON et le CPCC qui s'est traduit notamment par une décision du CPCC de retenir une partie des ristournes pour constituer un fond d'investissement paysan en prévision de la privatisation éventuelle de la société. L'objet du collège des délégués est d'acquérir 20% du capital de la société. Pour ce faire, l'Agence Française pour Développement (AFD) semble disposée à accorder un prêt au CPCC pour compléter rapidement ses ressources propres. Le CPCC a laissé la place à l'Organisation des Producteurs du Coton du Cameroun (OPCC) en 2000.

Dans un contexte de crise cotonnière et de libéralisation des économies au Cameroun, les enjeux de la privatisation de la SODECOTON sont importants, car si jamais la prise de relais du secteur par des institutions privées se passe mal, cela risque d'aboutir à une perte de rentabilité de la culture cotonnière, et par-là de remettre en cause la base d'existence d'un bon nombre de ménages de la zone. Certains services déterminants de la SODECOTON risquent d'être remis en cause par la privatisation de la société. Ceci concerne les crédits de campagne pour le coton et pour les cultures vivrières ainsi que de crédits équipements pour l'acquisition du matériel de culture attelée (Asfon et Gaudard, 1997 ; Mbetid-Bessane *et al.*, 2006).

En mai 2003, le Ministère des Finances a lancé un appel à manifestation d'intérêt pour la présélection d'un bureau d'études associé à une banque d'affaires qui seraient chargés de définir une stratégie de privatisation à partir de plusieurs scénarios, de préciser les modalités d'ouverture du secteur à la concurrence, et de proposer les étapes et mécanismes de leur mise en œuvre. L'orientation de ces travaux ne paraît pas faire l'unanimité des autorités camerounaises et des partenaires.

Ainsi, l'AFD considère que les termes de référence proposés par le Ministère des Finances mettait a priori l'accent sur la libéralisation de la filière, sans approfondir les acquis de la contractualisation des relations entre la SODECOTON et l'OPCC-GIE, la nécessité de préserver les fonctions critiques de la filière (recherche, conseils techniques, approvisionnements, crédit). Elle souhaite, compte tenu des divergences des positions camerounaises :

- que les enjeux fondamentaux de la privatisation soient bien explicités et approuvés par les autorités camerounaises ;
- qu'une analyse comparative soit réalisée sur les avantages et inconvénients d'une structure intégrée et d'un système mettant en concurrence les acteurs de la filière, en prenant en compte l'ensemble des aspects sociaux, techniques, économiques financiers et environnementaux ;
- que les étapes du processus de privatisation soient clairement définies.

Ces démarches et la bonne marche de la SODECOTON amenèrent la Banque Mondiale à réviser sa politique, comme l'indique une interview du ministre de l'agriculture à Afrique Agriculture en mars 2005 : « La Banque Mondiale nous a proposé de fractionner la SODECOTON en usines pour vendre. Mais le cas du Cameroun est différent ; il faut adapter la politique au contexte et je crois que la Banque Mondiale nous a finalement suivis. Parce qu'avec la grande baisse des prix

due à la subvention du coton par les américains, nous avons décidé de reprendre une étude fondamentale sur la filière et voir pourquoi choisir une voie plutôt qu'une autre pour ne pas se retrouver coincés à la fin. La Banque Mondiale nous a compris, parce que toutes les sociétés cotonnières ont été déficitaires ces dernières années, mais pas la SODECOTON. Pourquoi ? Parce que nous avons travaillé pour rendre la filière rentable. Je crois que la Banque Mondiale a été convaincue de notre politique » (Levrat, 2009).

Sur cette question de reforme des filières cotonnières, Tschirley *et al* (2009) donnent des raisons objectives qui entraînent cette lenteur dans les reformes. Ils estiment que l'état d'avancement des réformes des filières coton varie énormément d'un pays à l'autre. Les reformes structurelles complètes des filières coton en Afrique de l'Est et du Sud (AES) ont commencé il y a douze à quinze ans. Les reformes en Afrique de l'Ouest et du Centre (AOC) ont été plus lentes, pour un ensemble complexe de raisons liées à des problèmes tant nationaux qu'internationaux. Parmi ces derniers, la question des distorsions de marché causées par les subventions accordées dans les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), qui a été portée devant l'Organisation mondiale du commerce (OMC) par quatre pays producteurs (Coton-4), a donné une dimension politique aux problèmes de la filière. Elle figure en bonne place parmi les raisons qui font que certains hésitent à s'engager davantage dans les réformes.

Enfin, cette résistance est également due à l'impression – fondée ou non – que l'impact des réformes sur les performances des filières, surtout pour les petits producteurs, a au mieux été mitigé. Certains dirigeants et décideurs politiques ouest africains sont convaincus que les réformes sont susceptibles de causer des problèmes sociaux majeurs et que les résultats obtenus dans les pays qui ont mis en œuvre des réformes, surtout en AES, n'apportent pas beaucoup d'arguments en faveur de la privatisation et de la libéralisation des filières cotonnières. Il est certain que, vu la complexité des programmes de réformes et les incertitudes et fluctuations des cours mondiaux du coton, il n'est pas aisé d'établir des relations de cause à effet entre les changements structurels, les risques auxquels font face les sociétés cotonnières après la libéralisation et les résultats au niveau des exploitations et de la filière.

4.1.2.2.2. Une timide évolution du processus de privatisation de la SODECOTON en 2008

Dans la perspective de lever des divergences de point de vue sur la privatisation de la SODECOTON au Cameroun, quand aux options à choisir, en février 2008, l'Etat camerounais à travers le ministère des finances à lancer un avis à sollicitation de manifestation d'intérêt aux fins de s'attacher les services d'un consultant capable de réaliser un bilan diagnostic de la SODECOTON et de toute la filière coton au Cameroun, dans la perspective de son «désengagement» (voir encadré 1). En effet, la République du Cameroun a reçu un crédit de l'Association Internationale de Développement (IDA), et a l'intention d'utiliser une partie du montant de ce crédit pour effectuer les paiements au titre du contrat de services des consultants pour la réalisation de cette étude. En outre, les services comprennent notamment : le diagnostic de la filière coton au Cameroun ; l'audit technique de la SODECOTON ; l'audit financier de la SODECOTON ; l'audit opérationnel de la SODECOTON.

En effet, sur la base des objectifs de relance économique du gouvernement, l'étude constitue la première phase d'une démarche devant conduire à la libéralisation de la filière coton et à la privatisation de SODECOTON, est de déterminer la situation exacte de la filière cotonnière camerounaise d'une part et d'autre part celle de la SODECOTON. La démarche de présentation devra être analytique et pas seulement descriptive. Elle doit aboutir à identifier les problèmes dont la résolution conditionne la réussite de la privatisation tout en assurant la pérennité de l'activité. Il s'agira pour le consultant, au regard de l'organisation intégrée de la filière coton, d'analyser les effets induits de l'activité cotonnière, notamment, les fonctions critiques de la filière :

- l'encadrement agronomique ;
- la fourniture d'intrants ;
- le transfert de compétence ;
- le financement du développement de la filière ;
- l'octroi et le recouvrement de crédits ;
- la détermination du prix d'achat de coton graine et sa négociation entre la SODECOTON et les producteurs ;
- l'alphabétisation et la professionnalisation du monde rural ;
- la protection et la conservation des sols ;
- la promotion des autres cultures entrant en rotation avec le coton qui ont permis jusque là de stabiliser les flux migratoires et de réduire le déficit alimentaire du Grand - Nord.

Il est prévu que les prestations soient réalisées au cours du premier trimestre de l'année 2008, pendant une durée globale de deux mois maximum.

En attendant les résultats officiels de l'étude qui tarde à être diffusé jusqu'ici, nous donnons un bref aperçu de l'état des lieux de la filière et de la SODECOTON. Ainsi, la SODECOTON connaît depuis 2005 une crise financière dont elle peine à se remettre, ainsi, après treize années de bénéfices successifs, elle a enregistré un déficit cumulé de près de 15 milliards de FCFA entre 2005 et 2008. Elle a de plus en plus des difficultés pour respecter certains engagements contractuels avec les producteurs. De même, d'après des données collectées, la filière coton se porte très mal aujourd'hui, le nombre de producteurs connait une baisse fulgurante, il était estimé à 370 000 producteurs en 2005, ils ne sont qu'environ 220 000 producteurs. En plus, par rapport aux surfaces au coton dans les exploitations, elles sont passées de 215 027 hectares durant la campagne 2004/2005 à 140 873 hectares pendant celle 2007/2008 et enfin, la production du coton suit la même tendance baissière, passant de 304 053 tonnes en 2005 à 140 800 tonnes en 2008, soit une baisse de plus de 50%. En somme, au vu de tous ces chiffres et bien d'autres, la SODECOTON bat sérieusement de l'aile. C'est sans doute conscient de cette situation que l'Etat a jugé opportun et sans doute urgent de jouer la carte de la libéralisation de la filière coton camerounaise et la privatisation de la SODECOTON.

Cependant, malgré la volonté politique de privatisation et de libéralisation de la filière, des enquêtes récentes faites auprès des responsables de la SODEOTON relèvent des divergences de point de vue sur cette question. Ainsi, certains responsables pensent que vu le rôle moteur joué par la filière cotonnière sur le développement socioéconomique du Nord Cameroun, la privatisation de la SODECOTON sera un facteur déstabilisateur de toute la zone et les conséquences pourront mettre en péril la

paix et la stabilité que jouit cette partie du pays en particulier et le Nord Cameroun en général (accroissement de la pauvreté, émergence du grand banditisme ‘’les coupeurs de routes’’ et accroissement de l’insécurité alimentaire). Car bien que l’argument avancé pour la privatisation par les bailleurs de fonds se focalise sur la meilleure rémunération des producteurs, la privatisation et la libéralisation sont porteurs de risques pour ces producteurs, notamment l’instabilité des prix (suppression des fonds de stabilisation), le désengagement des services d’encadrement et d’approvisionnement, et l’abandon, sous l’effet de la logique du profit, des zones marginales de production…

Tandis que, d’aucuns pensent que puissent la décision de privatisation de la SODECOTON a été déjà prise et que les manœuvres sont en cours, nous n’avons rien contre, car n’oublions pas que l’option de privatisation est politique et relève des pouvoirs publics. Notre souhait ardent est seulement que nous pensons qu’il faut adopter un schéma de privatisation qui maintiendra la filière cotonnière intégré dans les zones de production par plusieurs opérateurs (deux) dans les zones cotonnières sur la base d’un modèle de contractualisation interprofessionnel entre les acteurs de la filière (monopole local). Ce schéma est défendu par la CFDT et l’Agence Française de Développement (AFD). Les partisans de l’intégration s’appuient sur les résultats indiscutables, notamment après la dévaluation du franc CFA, qui ont fait du coton un moteur de développement en Afrique subsaharienne. Selon eux, la filière intégrée avec un monopole national ou local est un gage de sécurité pour les producteurs qui se traduit par la qualité et la stabilité du dispositif d’appui à la production agricole. Elle permettrait d’assurer les débouchés, de garantir un prix (le prix étant fixé ex ante, au début de la campagne), de réaliser un appui technique efficace (diffusion de nouvelles variétés, conseil technique et formation) et enfin d’octroyer des crédits intrants. Les défenseurs de ce schéma de filière intégrée sont ouverts à une privatisation limitée à un opérateur unique et à certaines fonctions de la filière (approvisionnement en intrants, égrenage) avec la participation des producteurs au capital des entreprises créées.

Par rapport, à cette question de privatisation, nous pensons que compte tenu de l’enjeu qu’offre le coton pour le Nord Cameroun, bien que la crise actuelle est moins favorable à la dynamique de la filière qu’il faut garder la filière dans son état tant que des clarifications ne sont pas faites sur les options de privatisation et de libéralisation de la filière. Nous souhaitons de bien s’inspirer des études de cas des filières libéralisées en Afrique de l’Est et de l’Ouest et tirer des enseignements sur les difficultés et des atouts des différents schémas de privatisation. D’ailleurs, d’après Tschirley *et al* (2009) dans une étude très récente commanditée par la Banque Mondiale estime que la SODECOTON doit être gardé dans son état, car elle se porte relativement bien par rapport à d’autres sociétés cotonnières en Afrique.

Dans le cas, où la privatisation est inévitable avec la pression des institutions de Bretton Woods, nous pensons qu’une libéralisation partielle peut être recommandée, car elle aurait malgré tout des avantages. L’on pourra maintenir les monopoles locaux, en créant deux sociétés cotonnières, une dans la région du Nord et l’autre dans la région de l’Extrême Nord, Cameroun, avec affectation des paysans aux différentes sociétés cotonnières. Compte tenu de l’importance stratégique que revêt le secteur du coton pour l’économie régionale du Nord Cameroun, il serait également opportun de maintenir en place les sociétés parapubliques efficaces, avec la participation de

paysans comme actionnaires. Il sera important que ces sociétés restent intégré avec une coordination verticale et redynamiser la coordination horizontale entre acteurs. En, plus, il faut conserver un degré minimum de régulation du secteur afin de réglementer l'attribution des licences pour les installations d'égrenage et d'assurer la surveillance des formules de prix convenues entre les sociétés cotonnières et les paysans. Cette régulation peut être assurée par une association économique (interprofessionnelle) regroupant tous les acteurs de la filière (Société cotonnière, Faîtière, Organisations des producteurs, …) et les pouvoirs publics.

Encadré 1 : Avis à sollicitation de manifestation d'intérêt pour la réalisation d'un diagnostic technique, financier et opérationnel en vue de la privatisation de la SODECOTON

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail – Patrie

MINISTERE DES FINANCES

COMMISSION TECHNIQUE DE PRIVATISATION ET DES LIQUIDATION (CTPL)

PROJET DE PARTENARIAT ENTRE LES SECTEURS PUBLIC ET PRIVE POUR LA CROISSANCE ET LA REDUCTION DE LA PAUVRETE
Crédit IDA N° : CR 3359 CM

AVIS A SOLLICITATION DE MANIFESTATION D'INTERET POUR LA REALISATION D'UN DIAGNOSTIC TECHNIQUE, FINANCIER ET OPERATIONNEL EN VUE DE LA PRIVATISATION DE LA SOCIETE DE DEVELOPPEMENT DU COTON DU CAMEROUN (SODECOTON)

1.- La République du Cameroun a reçu un crédit de l'Association Internationale de Développement (IDA), et a l'intention d'utiliser une partie du montant de ce crédit pour effectuer les paiements au titre du contrat de services des consultants **pour la réalisation d'un bilan diagnostic de la Société de Développement du Coton (SODECOTON) en République du Cameroun**.

2.- Les services comprennent notamment : **(i) le diagnostic de la filière coton au Cameroun ; (ii) l'audit technique de la SODECOTON ; (iii) l'audit financier de la SODECOTON ; (iv) l'audit opérationnel de la SODECOTON.**

Créée en 1974, la SODECOTON est une société d'économie mixte au capital de 4 529 400 000 FCFA détenue à 59% par l'Etat. La SODECOTON est parmi les plus grandes entreprises agro-industrielles du Cameroun en termes de chiffre d'affaires et la seule à intervenir dans le secteur du coton.

Sa zone de production s'étend sur les deux provinces de l'Extrême-Nord et du Nord Cameroun. Dès sa création, la SODECOTON s'est vue confier pour mission de promouvoir la production du coton et plus généralement le développement de la zone cotonnière.

Les Activités industrielles
La SODECOTON dispose pour l'égrenage du coton graine, de 9 usines d'une capacité de traitement théorique de 300 000 tonnes environ et de 2 usines de trituration de graines pour la production d'huile de coton.

Les Activités de développement
Dans ce cadre, la SODECOTON a développé un important pôle d'entretien et de création de pistes villageoises grâce à un important parc d'engins de travaux publics. Elle soutient également des centres de santé et des écoles dans les zones rurales reculées.

Les Chiffres clés
Au plan des performances, à la fin de l'exercice 2007, les résultats suivants peuvent être relevés :
- La production de coton graine est de 187 448 tonnes.
- Le chiffre d'affaires est de 62,3 milliards FCFA.
- La perte est de 2,7 milliards FCFA.

Sur la base des objectifs de relance économique du Gouvernement, l'objet général de l'étude, qui constitue la première phase d'une démarche devant conduire à la libéralisation de la filière coton et à la privatisation de SODECOTON, est de déterminer la situation exacte de la filière cotonnière camerounaise d'une part et d'autre part celle de la SODECOTON. La démarche de présentation devra être analytique et pas seulement descriptive. Elle doit aboutir à identifier les problèmes dont la résolution conditionne la réussite de la privatisation tout en assurant la pérennité de l'activité.

Il s'agira pour l'auditeur, au regard de l'organisation intégrée de la filière coton, d'analyser les effets induits de l'activité cotonnière, notamment, les fonctions critiques de la filière : l'encadrement agronomique la fourniture d'intrants, le transfert de compétence, le financement du développement de la filière, l'octroi et le recouvrement de crédits, la détermination du prix d'achat de coton graine et sa négociation entre la SODECOTON et les producteurs, l'alphabétisation et la professionnalisation du monde rural, la protection et la conservation des sols, la promotion des autres cultures entrant en rotation avec le coton qui ont permis jusque là de stabiliser les flux migratoires et de réduire le déficit alimentaire du Grand – Nord.

Il est prévu que les prestations soient réalisées au cours du premier trimestre de l'année 2008, pendant une durée globale de deux (02) mois maximum.

3.- Le Ministre des Finances invite les candidats admissibles, à manifester leur intérêt pour la fourniture des services décrits ci-dessus. Les cabinets intéressés doivent fournir les informations indiquant qu'ils sont qualifiés pour exécuter lesdits services (références concernant l'exécution de contrats similaires, expérience dans des conditions semblables, disponibilité des connaissances nécessaires parmi le personnel, capacité administrative, financière, technique et organisationnelle à conduire une telle mission).

Pour réaliser cette étude, le Gouvernement souhaite recruter un consultant de type Bureau d'Etudes de dimension internationale et ayant une expérience confirmée dans le domaine concerné.

Les cabinets peuvent s'associer pour renforcer leurs compétences respectives

4.- Le Consultant sera sélectionné en accord avec les procédures définies dans les Directives de la Banque Mondiale: Sélection et Emploi de Consultants par les Emprunteurs de la Banque Mondiale, janvier 1977 (mise à jour en septembre 1997, en janvier 1999).

5.- Les cabinets intéressés peuvent obtenir des informations supplémentaires au sujet des documents de référence à l'adresse ci-dessous du Lundi au Vendredi de 7h30 à 15h30, heure locale.

6.- Les manifestations d'intérêt rédigées en français ou en anglais, doivent être déposées à l'adresse indiquée ci-dessous, au plus tard le **12 Février 2008** à 12 heures précises, sous pli fermé, et devront comporter la mention suivante : **"Sollicitation de manifestations d'intérêt pour l'audit technique, financier et opérationnel en vue de la privatisation de la SODECOTON"**

7.- L'adresse de contact et dépôt des expressions d'intérêt est :
Monsieur le Président de la Commission Technique
de Privatisation et des Liquidations (CTPL)
Immeuble SNI, 9ème Etage
BP 7044 – YAOUNDE (CAMEROUN)
Tél. : (237) 22.23.51.08 / Fax : (237) 22.23.51.08

Le Ministre des Finances
ESSIMI MENYE

Source : MINEFI, 2008

4.1.2.3. Privatisation et libéralisation : une condition nécessaire mais pas forcément suffisante pour la compétitivité future de la filière

Comme nous avons mentionné plus haut, le but ultime de la privatisation et la libéralisation est de renforcer la compétitivité de la production cotonnière dans un contexte de mondialisation du marché et d'assurer la croissance durable et équitable de ces secteurs essentiels pour de nombreuses économies africaines. Cependant, une étude menée par Tazi (2006) permet de constater que le modèle théorique ayant été à la base du processus de privatisation/libéralisation ne tenant pas compte, de toute évidence, de l'importance des règles collectives. En plus, les acteurs d'une filière cotonnière sont perçus comme des acteurs disjoints sans processus de synergie. Or, il est clairement établi que la performance d'une filière de production dépend de la qualité des relations entre les acteurs ou de la coordination entre eux. Celle-ci dépend elle-même des arrangements institutionnels qui visent à favoriser durablement la coopération et à prévenir les comportements opportunistes. L'analyse du fonctionnement des filières met en évidence que les acteurs se sont organisés pour pallier les insuffisances telles que celles des marchés financiers en produisant des règles collectivement admises.

En effet, Hugon (2007) renforce les propos de Tazi (2006) en montrant les contre-argumentaires des reformes institutionnelles. Ces argumentaires théoriques, doctrinaux et politiques ont fait l'objet de débats et de contre propositions de réformes de la part des pouvoirs publics africains et de la coopération française. Il y a eu également un débat interne à la Banque mondiale (Lele et Madia, 1988 ; Goreux et MacGree, 2003). Les modes de coordination efficients ne se limitent pas aux seules relations marchandes, le marché suppose des régulations et les coordinations verticales ou d'intégration ne peuvent être assimilées à des interventions de l'Etat. On peut rappeler la multifonctionnalité du coton et noter que le système des filières « intégrées » de coton en Afrique zone franc est généralement bénéfique pour les producteurs si l'on prend en compte la structure des coûts, les modalités d'approvisionnement en intrants et les techniques de production. Il garantit aux producteurx un revenu net moyen plus élevé pour les petits producteurs qu'au Zimbabwe présenté comme modèle alors qu'il s'agit pour l'essentiel d'une agriculture capitaliste de grands propriétaires blancs.

Ainsi, la privatisation connait de grandes difficultés dans le cas d'Etats fragiles ou faillis (ex du Nord de la Côte d'Ivoire) ou de conjoncture défavorable. Des compromis de langage politiquement correct ont favorisé le dialogue, la stabilisation est devenue auto-assurance et les filières ont été dénommées chaînes de valeur ou coordination verticale. Ces contres propositions visent à limiter la généralisation de ces mesures libérales tout en sachant la force de bulldozer de la Banque mondiale pour enfin faire aboutir son projet. Il importe, dès lors, de décomposer les divers arguments concernant la «filière» et de raisonner au plus près des questions en différenciant les questions d'asymétrie d'information, d'incomplétude des marchés, de pluralité des modes de coordination, de concurrence imparfaite et de spécificité des contextes africains.

Dans le même ordre idée, la récente étude menée par Tschirley *et al* (2009) pour le compte de la Banque Mondiale vient renforcer ces propos, en montrant à traves l'analyse comparative à partir de la typologie des filières cotonnières, les forces et les

faiblesses des différents types de filières. Cela ne signifie toutefois pas que les avantages et les inconvénients de chaque modèle sont tous de même nature et de même magnitude et tendent finalement à s'annuler. Il s'agirait là d'une interprétation très statique des nécessaires compromis entre coordination et concurrence mentionnés plus haut.

L'étude a au contraire révélé des différences découlant des comparaisons et indiquant que tous les facteurs ci-dessous ne pèsent pas du même poids dans la détermination de la viabilité à long terme d'une filière.

A une extrémité, la plupart des systèmes monopolistiques sont devenus financièrement insoutenables, non seulement à cause du taux de change actuel du franc CFA, mais principalement en raison de leur incapacité à s'adapter, à gérer et à innover rapidement en réponse à un contexte en mutation. A l'autre extrémité, les modèles concurrentiels présentent de sérieux inconvénients dans le contexte actuel de l'Afrique subsaharienne, où les marchés des intrants et les services financiers sont médiocres, ce qui veut dire que les apports de fertilisants sont limités, ce qui signifie que ces modèles sont insoutenables d'un point de vue environnemental.

Les monopoles locaux et les systèmes concentrés peuvent offrir de meilleures perspectives d'avenir, sous réserve d'un certain nombre de conditions indispensables telles que la sélection soigneuse d'investisseurs pouvant faire preuve d'un engagement de longue durée en faveur du développement du secteur. L'élaboration et la mise en application de cadres réglementaires adaptés aux besoins du secteur, le renforcement des marchés des intrants et du crédit, et la création d'organisations interprofessionnelles pour assurer une large représentation dans la gestion du secteur.

Dans ce contexte, il est intéressant d'évaluer l'impact de ce processus sur les alliances entre acteurs et de vérifier que les nouveaux modèles d'organisation qui se mettent en place laissent place à ces mécanismes « correcteurs » que sont les actions collectives.

4.2. LE DEVELOPPEMENT COTONNIER ET LA COORDINATION DES ACTEURS DE LA FILIERE

4.2.1. Enjeux de la coordination contractuelle au sein des filières cotonnières en Afrique

Dans les analyses économiques classiques, les prix permettent la coordination ou la confrontation des différents acteurs pour parvenir à leur compatibilité. Les modifications de la demande se répercutent sur les prix, ce qui a pour conséquence une hausse ou une baisse de la production. Ce mécanisme permet une adéquation entre l'offre et la demande. Cependant, cette analyse sous-entend plusieurs conditions : information parfaite des producteurs sur les prix ; ajustement immédiat des prix en fonction des déséquilibres offre/demande ; capacité des agriculteurs à réagir immédiatement aux évolutions de prix... Ces conditions ne sont en réalité jamais réunies dans les marchés du Sud et la coordination au sein des filières ne peut se faire par le seul jeu des prix (Stiglitz, 1993).

En ce sens, différentes formes d'organisation (engagements mutuels) peuvent s'avérer plus efficaces au sein des filières cotonnières que le marché guidé seulement par le prix. En outre, dans les états les moins organisés, les organisations verticales intégrées permettent une sécurisation de l'ensemble des acteurs des filières : dans de telles circonstances, les distorsions de prix et les situations de monopole/monopsone n'étant qu'un moindre mal par rapport au risque d'anarchie lié à la libéralisation à marché forcée. Les monopoles publics, tant décriés, constituent une forme de coordination qui peut se justifier dans certains contextes (Hugon, 2007). L'intégration ne doit pas être forcément totale, la contractualisation sur certains segments de la filière peut suffire pour gagner en efficacité pourvu qu'elle résulte d'accords entre acteurs à pouvoirs équivalents de négociation.

4.2.2. Une lecture par la théorie des contrats

L'insatisfaction à l'égard des théories traditionnelles du fonctionnement du marché a conduit les économistes à explorer la portée de la notion de contrat. La notion de contrat fournit les bases d'une théorie dans laquelle les dispositifs de coordination résultent des réactions décentralisées et rationnelles des agents. Elle se substitue à la notion de marché walrassien[4] et le système économique est perçu comme un immense réseau de contrats.

Le contrat est un accord par lequel des parties se créent des obligations mutuelles afin de se coordonner, c'est-à-dire rendre leurs actions compatibles et partager le surplus d'utilité ainsi créé. Les contrats ne sont pas nécessairement des contrats « écrits », des documents juridiques, la notion désigne les accords interindividuels qu'ils soient écrits ou non, explicites ou implicites (Salanie, 1994 ; Brousseau, 1997). Cette extension, somme toute relativement récente, autorise de tenter de l'appliquer à la production cotonnière en Afrique où domine encore la tradition de l'oral.

Le contrat occupe aujourd'hui une place centrale dans l'analyse de la coordination, car c'est un concept essentiel dans la conception libérale des mécanismes d'harmonisation des intérêts individuels dans une société décentralisée. Paradoxalement, les économistes s'en sont historiquement peu servis pour étudier les propriétés d'une économie décentralisée. Ils ont préféré recourir à une approche, celle du marché walrassien, dans laquelle la coordination n'est pas interindividuelle puisque l'offre et la demande se rencontrent à un niveau agrégé. Les limites de cette approche ont conduit à renouer avec la notion de contrat au cœur de la pensée (libérale) sur les ressorts du fonctionnement d'une société décentralisée (Brousseau, 1993 ; Brousseau, 1997).

Le succès de cette approche «contractuelle» des dispositifs de coordination s'explique par trois principales raisons. Premièrement, le contrat apparaît comme le dispositif de coordination le plus simple à étudier. Puisqu'il est fréquemment envisagé comme bilatéral, il s'agit d'une structure moins complexe que celles qui assurent la coordination entre un grand nombre d'acteurs. Deuxièmement, cette notion est en

[4] C'est un marché proposé par Walras, il s'agit d'un système dans lequel un « secrétaire de marché » assure sans coût et de manière efficace la détermination du prix d'équilibre en centralisant les offres et les demandes de tous les agents présent dans l'économie.

adéquation avec l'individualisme méthodologique puisque la genèse et la forme des dispositifs de coordination sont expliquées à partir des comportements individuels. Troisièmement, et cela résulte en partie du point précédent, l'approche peut s'appuyer sur les outils traditionnels de la théorie néoclassique, d'où une grande puissance analytique, comme en témoigne le succès des applications des théories des contrats à l'analyse du marché du travail ou des méthodes de réglementation (Perrot, 1992 ; Laffont et Tirole, 1993).

En Afrique francophone, cette question de coordination contractuelle est très peu étudiée par les économistes. Mais quelques rares auteurs, à l'instar de Hugon (2005 ; 2007), se sont penchés sur cette question. Il souligne que l'approche microéconomique insiste sur la rationalité «située» des agents, qui préfèreront souvent une situation satisfaisante à une situation optimale. Dans un monde complexe et imprévisible, il est difficile de prévoir toutes les éventualités et les adaptations possibles, c'est pourquoi les contrats incomplets du point de vue de la théorie économique, mais basés sur des relations de confiance entre acteurs sont le plus souvent préférés. Ainsi, dans le cas du contexte africain, les contrats implicites sont l'équivalent des accords non contraignants de la théorie des jeux, ils permettent d'éviter les effets de cavalier libre ou favorisent des comportements efficients.

4.2.3. Des processus d'engagements mutuels avec des rares contrats jusqu'à la fin des années 1990

Depuis son introduction vers les années 1950, le coton est au Nord Cameroun, une des rares spéculations pour lesquelles on peut réellement parler de filière, intégrant l'approvisionnement en intrants, le conseil technique et la commercialisation. Ces fonctions sont essentiellement assurées par la société cotonnière dans le cadre d'une mise en place progressive de partenariats avec les producteurs. La SODECOTON de même que la CFDT, n'a jamais eu de plantations et ne produit pas de coton, comme partout ailleurs en Afrique Zone Franc. Mais, elle collabore avec des milliers de producteurs individuels dispersés dans les villages en zone cotonnière, avec lesquels ont été nouées d'étroites relations de partenariat.

Le développement de ces relations contractuelles est d'ailleurs à l'origine de la structuration du paysannat. Les organisations des producteurs ont été créées dans les années 80 à l'initiative de la SODECOTON pour prendre en charge la collecte primaire du coton graine. Ainsi, l'organisation de la production du coton graine s'appuie depuis quelques années sur le système relationnel entre acteurs. Avec le temps, les relations se sont progressivement formalisées, et font l'objet depuis quelques années de contrats implicites et explicites, basés sur la confiance entre les acteurs.

Dans ces relations, plusieurs acteurs sont ainsi impliqués, à savoir : la société cotonnière, les groupements des producteurs et les producteurs. Nous présentons ici les différents acteurs avec leur engagement dans le cadre des relations contractuelles :

4.2.3.1. La société cotonnière : SODECOTON

La culture commerciale du coton a été introduite au cours des années 1950 dans le Nord du Cameroun sous l'impulsion de la Compagnie Française pour le Développement des fibres Textiles (CFDT). La CFDT a développé cette culture de rente pendant les deux décennies suivantes et l'a introduite dans la quasi-totalité des villages des deux provinces septentrionales. En 1974, la CFDT Cameroun a été nationalisée et est devenue la Société de Développement du Coton du Cameroun (SODECOTON). Aujourd'hui la SODECOTON est toujours une société d'économie mixte détenue à 59% par l'Etat du Cameroun, à 30% par Geocoton (ex Dagris) et à 11% par une société privée camerounaise. Jusqu'à présent, la privatisation n'a pas été poussée plus loin.

Les principales activités de la SODECOTON concernent l'encadrement des producteurs de coton, la commercialisation du coton graine, l'égrenage et la vente de la fibre. Par ailleurs, la SODECOTON définit les besoins en intrants (engrais, appareils et pesticides) pour la campagne à venir, puis l'Organisation des Producteurs de Coton du Cameroun (OPCC) les achète par appel d'offre international et les distribue aux groupements de producteurs de coton. La SODECOTON transporte les intrants dans les groupements, où ils sont stockés dans des magasins (il y a plus de 2 000 magasins SODECOTON repartis sur l'ensemble de la région cotonnière). La mise en place des intrants (plus de 40 000 tonnes par an) et la gestion des crédits intrants et leur remboursement sont assurés par des agents de la SODECOTON et/ou les groupements eux-mêmes, en fonction de leur degré d'autonomie.

En plus, la SODECOTON annonce des prix d'achat du coton graine avant le début de la campagne en mai et il y a unicité des prix sur toute la région cotonnière. Elle s'engage à acheter toute la production du coton des producteurs dans les villages. De plus, la SODECOTON assure le maintien en état de la plupart des pistes rurales dans la région cotonnière. Enfin, elle mène des actions indirectes visant à soutenir la production agricole (pas seulement celle du coton) dans la région cotonnière : protection et/ou rétablissement de la fertilité des sols, appui à la professionnalisation des producteurs en partenariat avec l'OPCC-GIE, assistance à l'élevage et à la culture attelée, et appui à la production de cultures vivrières.

La SODECOTON collecte donc le coton graine produit par les producteurs et l'égrène dans ses 9 usines d'une capacité de traitement théorique de 300 000 tonnes environ et de 2 usines de trituration de graines pour la production d'huile de coton. Une flotte de 70 camions spécialement équipés amène le coton graine dans ces usines qui travaillent uniquement pendant la saison sèche donc de novembre à avril et absorbent pendant cette période environ 1 000 tonnes de coton graine par jour en travaillant sept jours sur sept. La SODECOTON emploie en permanence environ 1 950 personnes et pour les usines environ 2 000 personnes dont essentiellement des travailleurs saisonniers. Elle produit de la fibre avec un rendement égrenage d'environ 41% et des graines dont une partie est renvoyée dans les villages comme semence de façon permanente, et de l'huile de table (Diamaor) et du tourteau, lequel est à son tour transformé en aliment du bétail.

A coté des usines, la SODECOTON dispose de nombreuses installations industrielles telles que les garages, les ateliers, les dépôts de carburant et divers magasins et d'une importante flotte de camions qui assure l'essentiel des transports de coton graine, d'intrants, de matériels, de fibre, de graines dans toute la zone cotonnière.

Enfin, la SODECOTON assure la commercialisation de ses diverses productions c'est-à-dire la fibre sur le marché national ou à l'exportation, l'huile sur le marché national et le tourteau sur le marché national ou à l'exportation. Il est très important que la SODECOTON assure elle-même cette commercialisation car cela lui procure directement les recettes dont elle a besoin pour fonctionner et produire. Pour la fibre elle travaille pour partie avec des maisons de négoce, la fibre cotonnière camerounaise est vendue dans le monde entier, mais principalement en Extrême-Orient (Chine).

Tableau 8 : Caractérisation du dispositif d'appui-conseil de la SODECOTON

Variables	**Caractéristiques**
Type structure	Etat
Date de mise en œuvre	10 mai 1974
Zones d'intervention	2 Régions : Extrême Nord et Nord (zone cotonnière)
Financement du dispositif	Etat : bénéfices sur coton
Participation financière des bénéficiaires dans le dispositif	Directe par l'achat des intrants Indirecte par les prélèvements sur le kg de coton vendu
Activités principales	Production du coton graine Commercialisation de coton fibre
Activités secondaires	Crédits campagne (caution solidaire) Structuration des groupes (GP) Alphabétisation Diffusion technique sur coton auprès des cercles de caution Diffusion d'innovations (vétérinaires, semences coton et vivriers) Conseil aux exploitations agricoles (formation, suivi, évaluation)
Principales approches d'intervention	Sensibilisation de groupes par des réunions Formation de groupe par des démonstrations Animation de groupe par réunions Suivi-évaluation individuel des activités
Principaux partenaires	AFD, OPCC-GIE, GIC coton (GP)
Ressources humaines	Personnel Direction de la Production Agricole : 9 Chefs de Région (CDR), 110 Chefs de Secteur (CDS), 250 Chefs de Zone (CDZ) Personnel OPCC : 92 Animateurs, 16 contrôleurs
Bénéficiaires	2000 GIC ; 300 000 producteurs
Principales difficultés du dispositif : Responsables, acteurs, bénéficiaires	Remboursements aléatoires de crédits campagne (cercle de caution) ; Non respect des recommandations techniques par les producteurs

Principaux résultats	Création de l'OPCC-GIE GP coton en rapport à leur évolution (GPB, GPM, GPA) Caution solidaire Maîtrise de la culture du coton par les paysans
Situation actuelle du dispositif	Fonctionnement aléatoire de l'activité intrants et production de coton : - désengagement de l'activité intrants (transfert à l'OPCC) - baisse des rendements et de la production de coton Filière en crise : prix intrants élevés, prix coton en baisse Réduction des doses d'application de la fumure minérale Fonds de garantie épuisés Le dispositif à la main mise sur la gestion des intrants que sur l'amélioration de la production de coton
Perspectives d'évolution du dispositif	Crédits campagne aux vraies cautions solidaires Désengagement des services de l'encadrement agricole Diversification des cultures en rotation avec le coton comme solutions à la filière en crise (soja, tournesol) Privatisation en vue de la SODECOTON

Source : Mana, 2007

4.2.3.2. Les groupements des producteurs

4.2.3.2.1. Bref rappel historique et contexte

Au Cameroun, le gouvernement a affirmé sa volonté de la structuration du monde rural et la « responsabilisation accrue des agriculteurs » en 1973. Cette volonté politique a été à l'origine de l'émergence des organisations rurales de natures diverses : associations, coopératives, Groupements d'Initiatives Commune (GIC), Groupements d'Intérêt Economique (GIE). Le système coopératif basé sur la loi de 1973 sur les coopératives est remis en cause lors d'un séminaire national tenu à Yaoundé en 1988. Une réflexion est ensuite organisée et débouchera notamment sur la promulgation, en 1990, d'une loi sur les associations, suivie, en 1992, de la loi sur les coopératives et les groupements d'initiatives commune et de la loi de 1994 sur les groupements d'intérêt économique. Ces dispositions législatives, et notamment la loi de 1992, feront l'objet de diverses mesures d'accompagnement auxquelles plusieurs bailleurs de fonds, dont la Coopération française, apporteront leur soutien. La « Central Unit for Rural Organisation Reforma » (CUROR) est créée au Ministère de l'agriculture en 1992 et mènera diverses actions : campagnes d'information sur les nouvelles lois (financées par l'Agence des États-Unis pour le Développement International, USAID), mise en place d'un service du Registre (Coopération française) etc.

Un système privé de conseil et de formation au profit des organisations paysannes est également mis en place. Financé par l'Union européenne (UE) et l'Agence Française de Développement (AFD), le Fond d'Appui aux Organisations Rural (FONDAOR),

doté de 800 millions de FCFA, visait à « aider les organisations à se payer les services de prestataires privés » (formations, appui/conseil, études de faisabilité…), à élargir la base des services proposés pour les prestataires, (et à) professionnaliser les organisations, etc. », en les mettant en situation de responsabilité dans le choix des prestataires et dans les relations qu'elles établissaient avec eux (Mercoiret et Pesche, 2003 ; Achancho, 2004). Mis en œuvre à partir de 1993, le FONDAOR a connu, à l'évidence, certaines dérives mais il a aussi permis une meilleure connaissance de la législation par les ruraux, l'augmentation du nombre des prestataires de services et la diversification de l'offre d'appui, etc. Il a contribué aussi à révéler la difficulté pour des organisations paysannes très jeunes et inexpérimentées de nouer des relations de partenariat avec des intervenants extérieurs.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de libéralisation de l'économie et de l'application des orientations de la nouvelle politique agricole, l'Etat camerounais met en place dès 1990 un certain nombre de textes réglementaires visant à favoriser l'émergence d'acteurs nouveaux que sont les organisations paysannes. Ces textes sont :

- la loi n° 90/053 du 19 décembre 1990 sur la liberté d'association. Ce texte remplace la loi n° 67/LF/19 du 12 Juin 1967 qui elle-même abrogeait la loi de 1901. La loi de 1990 s'est avérée plus souple et donnait le pouvoir aux préfets des Départements (administration territoriale) de certifier l'existence des associations ;
- la loi n° 92/006 du 14 Août 1992 concernant les sociétés coopératives et les groupes d'initiatives communes, en remplacement de la loi N° 73/15 du 07 décembre 1973 portant statut des sociétés coopératives. A travers cette loi, plusieurs organisations de base, ayant un nombre réduit de membres se sont légalisées et ont engagé un processus de structuration en unions et fédérations de GIC. Cette loi a permis également aux producteurs agricoles, en particulier dans les filières café et cacao, de se libérer d'un long passé coopératif dirigiste où la non transparence dans la gestion a créé des attitudes de rejet du terme "coopérative" chez les agriculteurs ;
- La loi de 1993 sur les groupements d'intérêt économique.

Cette forme d'association est plus contraignante sur la responsabilité des membres vis à vis des dettes du groupe. L'enregistrement se fait dans ce cas au registre du commerce. Actuellement, on assiste à une véritable recomposition sociale dans les bassins cacaoyer et caféier ou les GIC et unions de GIC prennent de l'avance face aux anciennes coopératives qui ont perdu la confiance des planteurs. C'est dans le sillage de la loi de 1992 que le registre des coopératives et groupes d'initiatives communes a été créé pour permettre parmi d'autres attributions, de légaliser ces formes d'associations paysannes. Il faut toutefois noter que la souplesse de cette loi a laissé des occasions de dérives importantes : plusieurs sociétés privées de prestations de services, n'ayant rien à voir avec des activités agricoles ou pastorales ont pu se légaliser en GIC pour échapper à la fiscalité. De même un tissu important de coopératives d'épargne et de crédit s'est développé, échappant au contrôle du Ministère des finances.

Outre ce cadre réglementaire, une évolution est perceptible au niveau du discours et des stratégies politiques de prise en compte des OP par le gouvernement (création d'une sous direction d'appui aux OP, participation des pouvoirs publics aux activités de la Cnop-Cam (Concertation nationale des OP au Cameroun, née en 2000, avec ses

20 fédérations, elle a notamment pour mission de servir de cadre national de dialogue et de représentation des OP, de favoriser leur implication dans les espaces d'élaboration des politiques de développement rural, de promouvoir le dialogue entre OP, Etat et autres acteurs du développement), participation des membres de la Cnop-Cam aux forums concernant la réduction de la pauvreté, etc.). Malgré tout, la participation des OP dans la prise des décisions reste encore faible. Dans tous les cas, il existe dans l'ensemble du pays et au sein de chaque village des formes élémentaires d'OP, que sont les groupes d'entraide ou les tontines. L'enclavement est un handicap important à l'organisation des producteurs. Quelque soit leur niveau de performance et d'organisation, les associations paysannes identifiées méritent d'être soutenues pour permettre aux producteurs de s'insérer valablement dans le tissu économique. Un important travail d'organisation et de structuration est à faire (Mercoiret et Pesche, 2003 ; Achancho, 2004).

4.2.3.2.2. Les organisations des producteurs de la filière coton

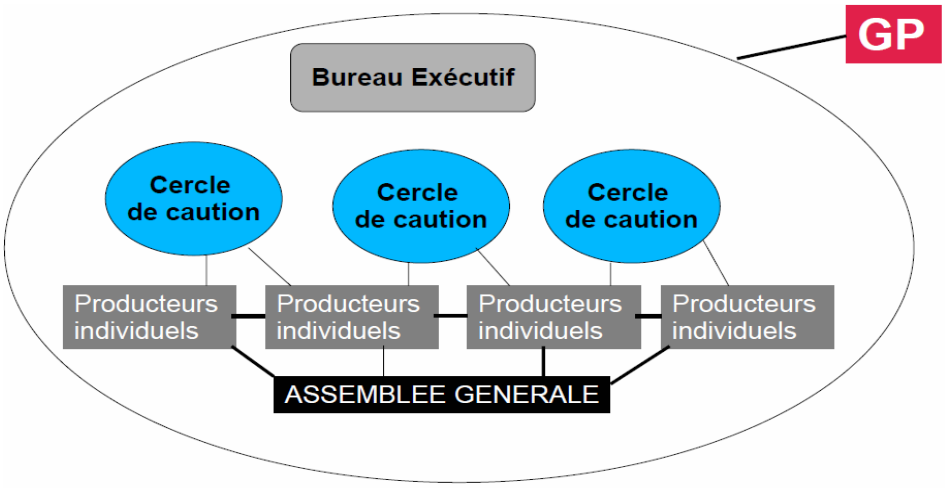
Le développement des relations contractuelles est d'ailleurs à l'origine de la structuration du paysannat. Les organisations des producteurs ont été créées dans les années 80 à l'initiative de la SODECOTON pour prendre en charge la collecte primaire du coton graine. Depuis la création des groupements, la relation entre la SODECOTON et producteurs passe donc par l'intermédiaire de leur organisation ou du groupement. Ainsi, les producteurs de coton sont organisés en groupements au niveau des villages (un village peut avoir un ou plusieurs groupements, chacun comptant de 100 à 800 producteurs). Le nombre de groupements est passé de 1 800 lors de la création de l'OPCC-GIE en 2000 à près de 1 900 en 2006. La plupart des organisations des producteurs dans les villages sont légalisées sous forme de Groupement d'Intérêt Commun. Seulement 5,3% des groupements n'ont pas de statut juridique. Ils sont en majorité issus des scissions des groupements plus anciens.

Au départ, ces groupements avaient pour seule activité la collecte primaire de la production agricole en général et surtout la production cotonnière. A partir de 1987 les groupements dont le fonctionnement a été jugé satisfaisant, ont élargi leurs activités à l'encadrement agricole et à la gestion d'un magasin d'intrants devenant ainsi des Groupements Villageois Autogérés ou GVA. Ces groupements disposent en leur sein de plusieurs cercles de caution solidaire (chaque cercle regroupant 15 à 20 producteurs) garantissant le remboursement des crédits intrants. En effet, la SODECOTON distribue chaque année environ 15 milliards de FCFA de crédits. Il faut que ces crédits soient remboursés afin qu'elle paie ses fournisseurs et qu'elle puisse à nouveau donner des crédits pour la campagne suivante.

De plus, les groupements et les producteurs s'engagent à lutter contre la fuite de coton de leur marché vers les autres villages et ou les pays voisins (Nigeria, Tchad) et à dénoncer les trafiquants. Par rapport au stockage, la gestion et l'utilisation des intrants et du matériel, les planteurs du groupement s'engagent à utiliser les intrants cédés à crédit par la SODECOTON uniquement sur leurs cultures et s'interdissent de les rétrocéder à des tiers ou à les utiliser sur d'autres cultures non encadrées par la SODECOTON. Les chefs de cercle s'engagent à faire respecter cette clause.

Les groupements ainsi que les chefs de cercle de caution s'engagent à : proposer comme membres de l'équipe d'achat des agents de deux sexes qui sont sérieux, honnêtes, sobres et de bonne moralité ; assurer la discipline parmi ses planteurs, préparer la place du marché et des points d'achat en collaboration avec les agents SODECOTON suivant les normes de sécurité incendie en vigueur. Elle s'engage à : sortir le coton graine sur la place du marché en temps voulu afin qu'il soit classé ; livrer du coton graine marchand, sans vice et sans corps étrangers, mettre en place l'équipe d'achat formée et retenue lors des tests sans substituer un membre par un autre n'ayant pas été formé ; suivre les procédures de pesée, d'achat prévues et en assurer toute transparence ; disperser les attroupements autour de la bascule et des hangars (*danki)* d'achat et accepter tout contrôle des documents de commercialisation par les agents de la Direction de la Production Agricole (DPA) et à suivre leurs recommandations.

Enfin, l'OPCC-GIE a organisé ses groupements en trois catégories selon leur niveau d'autonomie, à savoir : Le GPB (Groupement de Producteurs de Base). Il est géré par un agent de la SODECOTON ; Le GPM (Groupement des Producteurs avec Mandat de gestion). Il est géré par un agent de la SODECOTON, mais qui est pris en charge financièrement par le groupement ; Le GPA (Groupement de Producteurs Autonomes), La gestion du groupement est entièrement sous la responsabilité des producteurs. La SODECOTON n'y exerce aucune autorité. Le surveillant de culture et les produits du magasin sont du groupement.



Source : SODECOTON, 2007

Figure 4 : Structure d'une organisation des producteurs coton

4.2.4. La singularité d'une évolution vers une contractualisation plus explicite au Cameroun

4.2.4.1. Des mutations dans la restructuration des acteurs : création de l'OPCC-GIE (2000) et le Cnpc-Cameroun (2010)

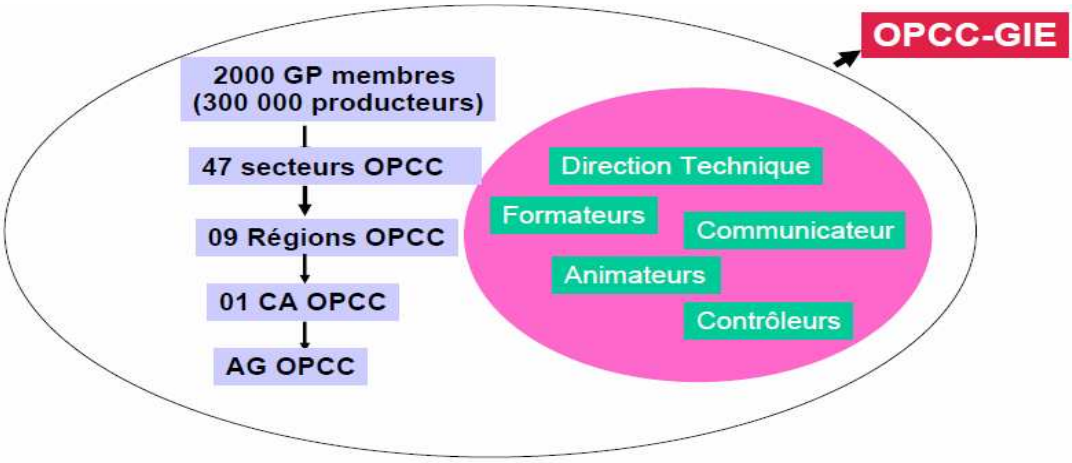
*** La création de l'Organisation des producteurs de coton du Cameroun en juillet 2000**

En 1999, au cours de la deuxième phase du projet Développement Paysannal et Gestion des Terroirs (DPGT), un projet financé par l'Agence Française de

Développement et la Coopération Française, un accent a été mis sur la structuration des organisations des producteurs cotonnières, avec une réflexion qui a conduit à la mise sur pied d'une faîtière de représentation, l'Organisation des producteurs de coton du Cameroun (OPCC) en juillet 2000 avec un statut de Groupement d'Intérêt Economique (GIE), dénommé OPCC-GIE.

Ainsi, dans le cadre du volet « professionnalisation » du projet DPGT, des actions ont été mises en œuvre pour transférer diverses taches et responsabilités aux producteurs dans les domaines de la culture et de la commercialisation du coton. La première phase de ce volet a été l'organisation horizontale des producteurs en groupements. La seconde phase a été l'organisation verticale des producteurs avec la création de l'OPCC-GIE.

Des représentants de groupements sont élus au niveau de bureaux de secteur puis de bureaux de région, formant l'Assemblée générale et le Conseil d'administration de l'OPCC-GIE. Une équipe technique d'environ 100 personnes mène les activités de l'OPCC-GIE à partir d'un financement consenti par les producteurs eux-mêmes, par l'application d'une petite commission aux intrants que l'OPCC-GIE achète pour les rétrocéder aux groupements de producteurs. L'OPCC-GIE assure la représentation des producteurs et la défense de leurs intérêts au niveau local, au niveau national et au niveau international. Les activités de l'OPCC-GIE ne se limitent pas au coton. Elle a en particulier initié un projet de stockage de céréales dans les villages, en contrepartie d'un crédit qu'elle alloue aux producteurs, leur évitant ainsi de brader leur production à bas prix et d'hypothéquer leur sécurité alimentaire. Le fonctionnement de l'OPCC-GIE a sonné le démarrage d'un processus plus explicite de contractualisation.



Source : SODECOTON, 2007

Figure 5 : Structure de l'OPCC-GIE

*** La création de la Confédération Nationale des Producteurs du Coton du Cameroun (Cnpc-Cameroun) en janvier 2010**

Depuis 20 ans en effet, la SODECOTON a engagé avec les producteurs la professionnalisation de la filière. Le développement des partenariats entre les parties a été la toile de fond de cette opération, laquelle a conduit la société à confier un plus de responsabilités aux producteurs. Il y a eu tour à tour la structuration des producteurs

sous forme de groupement, puis la mise en place de l'organisation des producteurs qui était jadis un groupement d'intérêt économique au début de l'année 2000. Elle a ainsi fonctionné avec satisfaction jusqu'en 2009. Mais il y avait aussi des points sur lesquels l'ensemble des acteurs n'étaient pas satisfaits. L'impératif de révision de cette démarche commandait donc que les paysans à la base puissent être mieux entendus à tous les niveaux. Motif pris de ce que les difficultés conjoncturelles, vécues par la SODECOTON au cours des années 2008 et 2009, n'avaient pas suffisamment été expliquées aux paysans, qui ont massivement tourné le dos à une activité qui avait plus que besoin de leur engagement à produire plus, afin de gérer au mieux la mauvaise passe que connaît le produit.

Les producteurs et la SODECOTON ont donc, en fait, tourné la page de la faitière (OPCC-GIE) de groupements adhérents, qui était constituée d'un bureau national et de groupements). Les niveaux intermédiaires n'étant pas assurés, il y avait, selon Michel Theze, un malaise et un problème de communication important. Selon les responsables de la SODECOTON, "le fait d'avoir réfléchi avec les producteurs pendant 10 mois a donc abouti à cette structuration, c'est-à-dire à l'avènement d'un nouveau secteur avec la création des unions des organisations des producteurs: au niveau régional avec la fédération des unions, et au niveau national avec la confédération.

Ainsi donc, en janvier 2010, voit la naissance de la Confédération nationale des producteurs de coton du Cameroun (Cnpc-Cameroun). Cette structure a été créée sur les cendres de l'Organisation des Producteurs de Coton du Cameroun (OPCC). Occasion idoine pour évoquer le destin de cette filière qui permet à près de 250 000 familles aujourd'hui, de vivre dans l'espace sahélien des régions du Nord et de l'Extrême-Nord du Cameroun. Car le Cnpc-Cameroun, sera désormais le principal interlocuteur de la Société de développement du coton (SODECOTON), se restructure dans un contexte de crise générale de la filière.

Les problèmes évoqués qui ont conduit à la restructuration sont entre autres : la mauvaise gestion et le problème de communication des producteurs, car par exemple les difficultés de la SODECOTON en 2008 n'ont pas été suffisamment expliqués aux producteurs qui ont cru à la fin de la SODECOTON. En plus, l'on note aussi qu'il n'existait pas de structure intermédiaire entre les producteurs et le bureau national de l'OPCC-GIE. Face à ces problèmes, la restructuration à pour objectif de renforcer l'efficacité de la faîtière, pour aboutir à une meilleure communication avec les producteurs. Car, d'après Michel Thèze, Directeur de la Production Agricole à la SODECOTON, "Dans notre filière, les choses ne sont pas figées, il y a constamment des évolutions au niveau technique, de la gestion et de la vulgarisation. Il faut donc être capable de bien informer les producteurs des changements, par exemple sur la conjoncture actuelle." Comme cette structure vient d'être créée et prendra certainement les activités jadis réalisées par la défunte OPCC-GIE, nous osons croire que cette structure de représentation des producteurs est bien pensée et devrait déboucher à l'avenir sur des résultats probants en terme d'efficacité". On ne perd rien à attendre, comme dit un proverbe africain *« on attend le maçon au pied du mur »*.

4.2.4.2. Un processus de contractualisation de plus en plus explicite

4.2.4.2.1. Les relations entre la SODECOTON et l'OPCC-GIE

La création de l'OPCC-GIE, sous forme de Groupement d'Intérêt Economique en juillet 2000, a représenté une importante avancée dans le paysage institutionnel de la filière. De ce fait, sur le terrain, la SODECOTON et l'OPCC-GIE interviennent de manière différente, mais pour appuyer la même cible : Les groupements des producteurs, parfois pour être efficace sur le terrain, la SODECOTON et l'OPCC-GIE doivent s'accorder et éviter au maximum les discordances. Dans le contexte actuel, l'appui aux producteurs de coton relève d'un travail d'équipe entre l'OPCC-GIE et la SODECOTON. Ce travail d'équipe constitue sur le plan institutionnel une structure d'animation mixte OPCC et SODECOTON. La figure ci-dessous présente le nouvel organigramme de l'appui aux producteurs de coton.

Pour mener à bien leurs activités, la SODECOTON et l'OPCC-GIE signent plusieurs engagements mutuels, à savoir :

Conventions d'intrants entre la SODECOTON et l'OPCC-GIE : Depuis 2004, la SODECOTON a transféré complètement à l'OPCC-GIE la gestion de certains intrants (engrais, herbicides, fongicides, piles électriques). Compte tenu du fait que l'OPCC-GIE ne dispose pas de magasins et d'assez du personnel sur le terrain pour gérer les intrants qu'elle achète, elle a signé une « convention de gestion intrants » avec la SODECOTON. Cette Convention rémunère la société cotonnière pour le travail effectué afin qu'elle puisse rentrer dans les coûts engagés à cet effet. En outre, la SODECOTON récupère toute la valeur des crédits octroyés aux producteurs pour l'OPCC-GIE. La gestion et l'approvisionnement des intrants sont des activités rentables, dont le chiffre d'affaires croît régulièrement. Les profits dégagés, ainsi que les intérêts sur le compte courant assurent le fonctionnement de l'OPCC-GIE et la prise en charge partielle de certaines fonctions (appui à l'élevage, animation). Cette mesure tranche avec les habituels transferts de responsabilités vers les organisations professionnelles agricoles à qui l'on cherche à confier des charges, sans leur donner les moyens de les assumer.

Une convention financière lie également la SODECOTON et l'OPCC-GIE : Compte tenu du fait que les structures de la SODECOTON couvrent toute l'étendue de la zone cotonnière, l'OPCC-GIE se base sur elle pour faciliter les paiements des salaires de ses agents, de frais de déplacement et transport des représentants des producteurs, les frais de fonctionnement des bureaux secteurs et régions OPCC-GIE, etc.

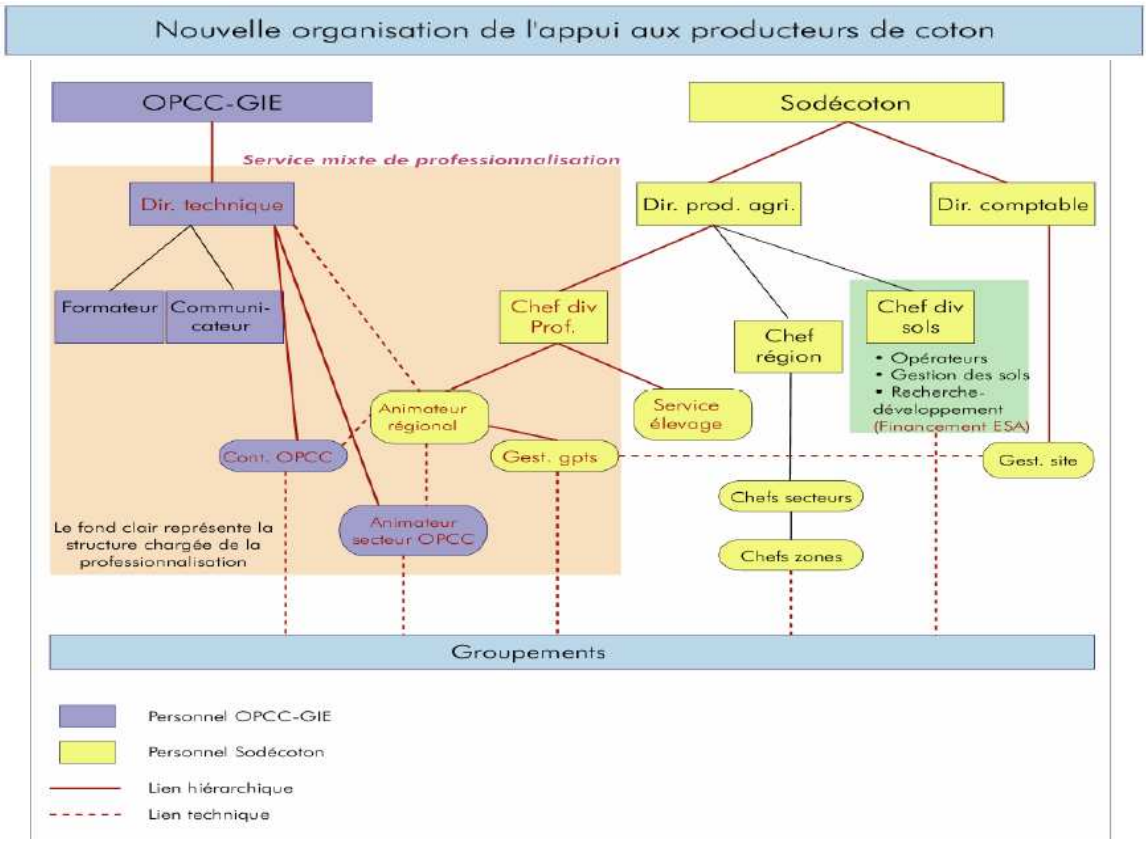
Une convention pour la prestation de certains services entre la SODECOTON et l'OPCC-GIE : la SODECOTON assure également certaines prestations de service pour l'organisation contre rémunération. Ces services sont : la distribution du courrier de l'OPCC-GIE, l'hébergement de la messagerie électronique de l'OPCC-GIE (intranet), la maintenance informatique, etc.

Enfin, avec l'avènement de la crise cotonnière, ces dernières années, l'OPCC-GIE et la SODECOTON fonctionnent sur la base des concertations. Ainsi, le prix d'achat du coton graine est fixé conjointement avec cette structure. Il est constitué d'un prix de

base et de primes connus avant les semis, abondé d'un complément variable en fonction des résultats de la société. L'OPCC-GIE gère ces compléments de prix d'achat. Une partie est redistribuée aux producteurs, une autre alimente un compte courant rémunéré, qui peut être mis à contribution lorsque les producteurs jugent insuffisante leur rémunération, enfin des sommes importantes sont placées sur un compte d'épargne bloqué en vue d'une entrée des producteurs au capital de la société.

Enfin, depuis 2004/2005, l'OPCC-GIE mène d'autres actions, à savoir : (i) le soutien de prix coton graine par l'OPCC-GIE (l'OPCC-GIE a relevé le prix d'achat aux producteurs de 20 FCFA/kg) ; (ii) le financement paritaire du service élevage, financé à 50% par les producteurs et à 50% par la SODECOTON, les deux structures bénéficient de façon directe ou indirecte de cette activité ; (iii) la mise sur pied de la structure mixte d'appui à la professionnalisation, qui est composée des cadres de la direction de la production agricole et des agents de la direction technique de l'OPCC-GIE.

A partir de 2010, le relais devrait être passé à la Confédération nationale des producteurs de coton du Cameroun (Cnpc-Cameroun).



Source : SODECOTON, 2007

Figure 6 : Structure mixte d'animation l'OPCC-GIE et SODECOTON.

4.2.4.2.2. Les relations entre la SODECOTON et les organisations de producteurs

Avec ces mutations observées au niveau de la filière cotonnière, l'organisation de la production du coton graine s'appuie désormais depuis quelques années sur un système relationnel plus explicite entre acteurs. Ainsi, l'on observe que les relations se sont

progressivement formalisées, et font l'objet depuis quelques années de contrats plus ou moins explicites, basés toujours sur la confiance entre les acteurs. Dans ce cas, la SODECOTON signe une multitude de contrats identiques avec environ 1 900 groupements dispersés dans des villages. Ici on a à faire à un réseau de contrats entre ces acteurs.

Dans ces contrats, il est précisé les conditions de partenariat et les engagements pris de part et d'autres, afin que les opérations nécessaires à la production du coton graine, puis à sa commercialisation se déroulent normalement au bénéfice des deux parties. Les contrats sont de deux types : les contrats de la campagne agricole et les contrats de la campagne de commercialisation primaire du coton graine.

Deux types de contrats sont signés entre la SODECOTON et les groupements : un contrat de production et un contrat de commercialisation. Il y a trois types de contrats de production, en fonction du degré d'autonomie du groupement. Chez les groupements les moins autonomes, la SODECOTON envoie des agents afin de suivre la distribution et l'utilisation des intrants et le remboursement des crédits intrants. Les groupements les plus autonomes assurent eux-mêmes ces fonctions. Il y a également trois types de contrats de commercialisation, correspondant aussi à des degrés d'autonomie différents en ce qui concerne l'achat du coton graine. La plupart des groupements sont plus autonomes pour la commercialisation du coton graine qu'ils ne le sont pour sa production. La SODECOTON peut refuser de signer un contrat de production avec les groupements défaillants (qui n'ont pas remboursé leur crédit intrants). Ces groupements peuvent acheter leurs intrants à la SODECOTON mais ne bénéficient pas de crédit intrants.

Tableau 9. Relations contractuelles entre la SODECOTON et les Organisation des Producteurs

Type de contrat	**Engagements de chaque structure**	
	SODECOTON	**Organisation des producteurs**
Contrat de campagne agricole	- Approvisionner en intrants (engrais, herbicides, produits de traitements semences, semences coton, insecticides, piles,…) les OP dans les villages ; - Fournir les imprimés de bureau et produits divers nécessaires pour la campagne ; - Assurer la maintenance des appareils pour les traitements insecticides et herbicides ; - Former sur le plan technique et sur le volet gestion les agents de suivi et les	- s'engage à vendre la totalité de leur coton graine produit à la SODECOTON en contrepartie de son appui technique, de la mise en place sans frais des crédits et de son assistance ; - s'engage à lutter contre la fuite de coton de leur marché vers les autres villages et ou les pays voisins (Nigeria, Tchad) et à dénoncer les trafiquants ; - s'engage à utiliser les intrants cédés à crédit par la SODECOTON uniquement sur leurs cultures et s'interdisse de les rétrocéder à des tiers ou à les utiliser sur d'autres cultures non encadrées ;

	contrôleurs de gestion des organisations des producteurs autonomes ; - Assurer l'assistance technique nécessaire à la bonne conduite et à la réussite de leur campagne agricole.	- Chefs de cercle s'engagent à faire respecter cette clause.
Contrat de commercialisation	- Former les membres de l'équipe d'achat proposés par l'OP ; - Informer l'OP de la date des évacuations et d'achats deux semaines à l'avance ; - Informer l'OP de la date de début de marché trois jours à l'avance et à mettre à la disposition les bâches et tout le matériel de commercialisation (tapis de sol, tabourets, tables, bascules…) ; - Fournir tous les imprimés nécessaires et à mettre à la disposition de l'OP toute l'assistance technique nécessaire à la bonne conduite et à la transparence des opérations de commercialisation ; - s'engage à payer le coton graine à l'OP selon les tarifs de base en vigueur, en fonction de la qualité dans un délai de deux semaines à compter de la remise des documents de commercialisation (achat, évacuation, qualité, remboursement, paiement…) par l'OP au chef de secteur, à rémunérer l'OP pour les services rendus lors de la commercialisation.	- s'engage à proposer comme membres de l'équipe d'achat des agents qui sont sérieux, honnêtes, sobres et de bonne moralité ; - assurer la discipline parmi ses planteurs, préparer la place du marché et des points d'achat en collaboration avec les agents SODECOTON suivant les normes de sécurité incendie en vigueur ; - s'engage à sortir le coton graine sur la place du marché en temps voulu afin qu'il soit classé ; - livrer du coton graine marchand, sans vice et sans corps étrangers, mettre en place l'équipe d'achat formée et retenue lors des tests sans substituer un membre par un autre n'ayant pas été formé ; - suivre les procédures de pesée, d'achat prévues par la SODECOTON et en assurer toute transparence ; - disperser les attroupements autour de la bascule et des hangars d'achat et accepter tout contrôle des documents de commercialisation par les agents de la Direction de Production Agricole; - s'engage à assurer toute la transparence du règlement. Il paiera à chaque chef de cercle de caution, le montant net de tous les membres de son cercle en présence d'un membre du cercle contre signature sur la fiche ad-hoc.

4.2.4.2.3. Les relations entre l'OPCC-GIE et les organisations de producteurs

L'OPCC-GIE est une structure de représentation des producteurs regroupés au sein des organisations. L'OPCC-GIE a pour mission première l'amélioration des conditions de vie des producteurs à travers : l'approvisionnement en intrants agricoles pour les membres ; l'animation et conseils aux groupements (service animation) ; le financement à hauteur de 50% du service d'élevage (produits, zootechnicien, conseils etc.) ; la mise en place des équipes d'achat OPCC-GIE ; la gestion du compte courant des producteurs ; la mise en place des contrôleurs pont bascule au niveau des usines pour attester le poid de coton sortis du pont bascule ; la promotion du bon fonctionnement des groupements des producteurs. Pour l'instant, l'OPCC-GIE manque de ressources financières nécessaires pour mettre en place des projets supplémentaires.

Ces fonctions sont essentiellement assurées par l'OPCC-GIE au profit des groupements des producteurs dans le cadre d'un contrat de partenariat. Le développement de ces relations contractuelles est d'ailleurs à l'origine de la structuration du paysannat et de la création de l'OPCC-GIE en 2000. Ces formes d'arrangements contractuels sont des contrats implicites, basés sur la confiance. Cependant, ces contrats entre plusieurs groupements de producteurs dispersés dans les villages sont incomplets et présentent toutes des insuffisances, notamment en ce qui concerne l'absence de conditions de règlements des litiges entre les acteurs et de mécanismes d'incitation.

En somme, l'analyse des différents contrats montre que ces contrats sont des contrats incomplets du point de vue de la théorie économique. L'incomplétude matérielle de ces contrats laisse apparaître plusieurs zones d'ombres dans l'application, car les différentes parties n'ont pas prévu à l'avance toutes les éventualités possibles. Cette situation favorise des comportements opportunistes des acteurs lorsque les conditions sont défavorables.

4.2.5. Une évolution des relations contractuelles entre les acteurs avec la crise

4.2.5.1. Les risques de défaillance de la coordination contractuelle selon la théorie

La notion de contrat apparaît comme insuffisante pour comprendre comment les agents se coordonnent dans une économie non-planifiée. De manière idéale, ces relations devraient être régies par des contrats complets c'est-à-dire de long terme et couvrant toutes les éventualités pertinentes. Dans un monde complexe et « imprévisible » il est difficile d'imaginer toutes les éventualités futures possibles. C'est fort de ces raisons qu'en pratique les contrats sont le plus souvent de court terme et incomplets. Ils sont limités soit par des dispositions légales soit pour des raisons techniques. Ainsi, avec l'incomplétude matérielle des contrats, il y a des zones d'ombres dans l'application, ce qui favorise des comportements opportunistes des acteurs (Mogiliansky, 2003). De même, selon la théorie, des contrats efficaces ne peuvent être conçus par les agents qu'au prix d'hypothèses très restrictives. En effet, on doit notamment mobiliser de manière quelque peu extrême le postulat de rationalité car, pour qu'un contrat soit efficace, il faut qu'a priori la plupart des situations qui pourront survenir dans l'avenir soient prévues et qu'on soit capable d'imaginer la meilleure réponse possible.

En outre, le problème d'emboîtement des contrats tend à faire peser le fardeau des engagements sur les épaules des plus faibles. Cela est lié au fait qu'il y a une inégalité dans la relation et la position dominante des promoteurs par rapport à celles des autres acteurs. Dans le cas des relations contractuelles au sein des filières cotonnières, on considère qu'elles profitent essentiellement aux sociétés cotonnières parce qu'elles leur permettent d'obtenir une main d'œuvre bon marché et de transférer les risques aux producteurs.

Enfin, l'application du principe de caution solidaire donne une dimension collective aux contrats, alors que ces derniers sont en principe individuel. En plus, lorsque interviennent plus de deux agents, les jeux stratégiques possibles sont d'une telle complexité qu'il devient extrêmement difficiles de concevoir des contrats efficaces envisageant toutes les éventualités (Brousseau, 1993 ; Brousseau, 1997).

3.2.5.2. Une accentuation du moindre respect des engagements

Avec la crise cotonnière, caractérisée par des changements notables observés au niveau de la filière cotonnière, notamment : le prix d'achat du coton graine en constante baisse ; le paiement du coton graine de plus en plus tardif ; une croissance exponentielle du coût des intrants ; les nouvelles conditions d'accès et l'adoption des nouvelles conditions de commercialisation privilégient la qualité du coton graine. Ces mutations altèrent les relations contractuelles entre les organisations des producteurs et la SODECOTON.

Ainsi, l'analyse montre que 67% des producteurs estiment que les relations se dégradent davantage par rapport aux stratégies d'adaptation à la crise prises par la SODECOTON. Les modes d'intervention actuels maintiennent les organisations des producteurs dans un état de dépendance envers l'encadrement qui adopte une attitude directive vis-à-vis des groupements avec l'utilisation du bâton (suspension, menaces) et de la carotte (primes). Nous constatons que les groupements et la SODECOTON traitent avec un rapport de force très inégal. D'un côté, la SODECOTON, l'acteur principal et de l'autre côté, les producteurs, les agents qui exécutent les ordres du principal. Hors, selon les contrats de partenariat signés entre ces acteurs, chaque partie devrait agir en préservant les intérêts des uns et des autres, tout en faisant les efforts nécessaires pour respecter ses engagements afin d'éviter les situations conflictuelles qui semblent planer dans leurs relations, du fait que par rapport à la campagne agricole et à la commercialisation, ces acteurs ne respectent pas toujours les termes des contrats.

En plus, il est important de préciser ici, les facteurs déterminants à la dégradation des relations contractuelles perçus par les producteurs, d'après eux cette dégradation des rapports se traduisent par les faits : de toujours influencer les activités et les décisions au sein de leur organisation ; d'envoyer parfois des chefs de zone et surveillants de culture malveillants ; de prendre des sanctions très sévères par rapport aux fautes commises par les cercles de caution et les OP ; de rédiger les contrats sans leur approbation tout en leur demandant de signer ; de ne pas payer l'argent du coton à temps comme stipule le contrat de partenariat.

En outre, d'après la SODECOTON, d'autres facteurs concourent à la dégradation des relations contractuelles. Ils reprochent aux producteurs : (i) le non respect des consignes (non acheminement du coton aux points de vente, abandon des activités, refus d'arracher les pieds de cotonniers, distribution anarchique des intrants, mauvaise tenue des documents, bradage des intrants sur les marchés locaux, rendements médiocres…) ; (ii) des ventes illicites du coton aux pays voisins (Nigeria et Tchad), les prix proposés par ces pays sont plus attractifs et il n'y a pas de tri à la récolte ; (iii) des impayés et détournements (complicité entre certains chefs de zone et planteurs pour détourner les intrants), dus à la défaillance de certains producteurs qui n'ont pas respecté les consignes techniques de production ; (iv) des fraudes organisées (faux bordereaux, mouillage du coton) avec la complicité d'équipes d'achat) (SODECOTON, 2007).

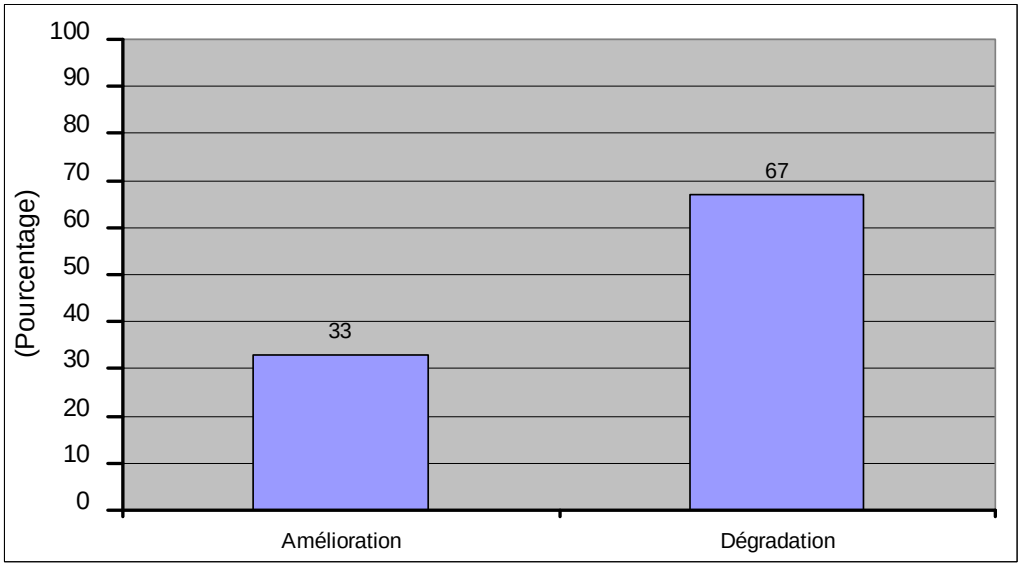


Figure 7 : Perceptions paysannes de l'évolution des relations contractuelles entre la SODECOTON et les organisations des producteurs.

Encadré 2 : Les témoignages de certains producteurs vis-à-vis des relations contractuelles en dégradation.

Selon certains producteurs, « *Les responsables de la SODECOTON s'asseyent dans leur bureau et rédigent leurs contrats, qu'ils ne nous soumettent même pas pour approbation mais pour signature » et que « tout ce qu'on fait pour nous sans nous est contre nous* ». C'est pour cette raison que d'autres délégués signent les contrats sans même prendre la peine de les lire parce que disent-ils *« de toutes les façons nous sommes condamnés à cultiver du coton* ». Ils estiment qu'ils devraient être associés à la rédaction des contrats et des consignes techniques qui prendraient en compte les intérêts de la SODECOTON et des paysans.

Par ailleurs, les paysans estiment que *« les cercles de caution leur ont été imposés comme tous les changements institutionnels. Ils pensent que depuis la mise sur pied des cercles de caution solidaire du groupe, ils ont trop de problèmes dans leurs activités* ». Les revenus du coton sont devenus incertains à cause des impayés. L'adhésion " forcée " à un cercle de caution d'après les producteurs n'a d'avantage que pour la SODECOTON pour assurer le recouvrement de leurs crédits. Même s'ils se mettent ensemble par affinité, ils manquent de confiance mutuelle.

En outre, les paysans pensent que depuis les années 2000, *« la culture du coton est devenue très dure et se complique au fil des années avec des nouvelles mesures prises par la SODECOTON à l'instar des récoltes soignées, les doses réduites d'intrants, le paiement tardif de l'argent du coton pour ne citer que celles là »*. Même, si la plupart des producteurs affirment que la SODECOTON reste pour eux le moyen d'avoir des intrants, d'accéder à l'équipement et d'avoir des revenus monétaires importants, la réalisation des travaux d'infrastructure dans leurs villages, une grande partie n'a plus tellement confiance en cette structure qui commence à « faillir » à plusieurs niveaux.

Enfin, selon des nombreux paysans, la SODECOTON ne joue plus son rôle d'antan. Tout a changé depuis l'arrivée des groupements, ils n'ont plus assez d'argent avec le coton disent-ils : « *nous évoluons à reculons* ». D'autres pensent que la culture du coton est devenue comme *une loterie* « *le tiercé » « Il y a toujours un non partant : si ce n'est pas les intrants, ce sont les champs ou la main-d'œuvre, ou les pluies (sécheresse, inondation…), ou encore les impayés au niveau du cercle de caution solidaire et on finit par perdre la combinaison* ».

3.2.5.3. Des facteurs sociologiques du moindre respect des engagements

Les relations contractuelles entre les producteurs sont plus perceptibles dans les organisations des producteurs, car ces producteurs sont en majorité membres des organisations des producteurs. Les producteurs se sont associés pour former un contre pouvoir afin de mieux défendre leurs intérêts auprès de l'encadrement. Ce regroupement peut aussi s'expliquer par le fait que c'est la condition première pour accéder aux crédits intrants octroyés par la SODECOTON. L'analyse montre que 60% des producteurs estiment que suite à la crise cotonnière, les relations entre les producteurs se dégradent à cause des impayés et des problèmes de gestion au niveau des cercles de caution solidaire du groupe.

En outre, l'influence des autorités traditionnelles est très perceptible par les producteurs. Ces producteurs estiment que les autorités traditionnelles influencent fortement leurs activités et ceci de plusieurs manières : ils imposent certains membres aux cercles de caution, veulent s'ingérer dans la gestion des organisations des producteurs en influençant dans certains cas le travail des agents de la SODECOTON surtout dans le classement du coton, gèrent mal les litiges fonciers. Le pouvoir traditionnel peut également se révéler comme une contrainte au développement local. Les chefs traditionnels utilisent leur autorité en général pour développer un système économique que l'on pourrait brièvement caractériser de " tributaire " à base de

redevances, taxes et surtout d'amendes qui visent à conforter leur pouvoir politique et leur assise clientéliste. Sur le plan foncier, les chefs traditionnels, Djaoros (chefs de 3ième degré), mandatés par le Lamido (chefs de 1er degré) pour gérer les terres, ont le droit d'attribuer les parcelles aux paysans, comme celui de les leur reprendre, sans aucun préavis.

En plus des raisons évoquées sur la dégradation des rapports entre producteurs au sein des groupements, il existe d'autres raisons plus sociales qui concourent à cela :

**** Une détérioration économique dans un contexte social rigide***

La crise cotonnière a sérieusement affecté de nombreuses familles paysannes pauvres, à l'équilibre alimentaire fragile, aux revenus monétaires réduits, sans capacité pour investir. En termes d'inégalités, la situation reste tout aussi préoccupante. Des familles élargies disposant de terres, de bovins et d'équipements, arrivent à limiter les risques et à prendre des décisions dépassant le court terme, par contre l'installation des cadets ou des jeunes hors de leur famille d'origine reste difficile. La situation est cependant préoccupante, car les facteurs générateurs de conflit s'accumulent : la croissance économique reste faible, les revenus ne s'améliorent plus, les migrations non régulées sont de plus en plus importantes et la pression démographique s'accroît, les autorités ne présentent pas de perspectives crédibles aux populations, les facteurs de tensions sociales perdurent (dîme prélevée par les lamidos, pressions religieuses, etc.).

**** Des risques économiques accentués par les conflits locaux***

L'accroissement démographique rapide engendre une pression plus forte sur les ressources renouvelables et l'espace rural. Les agriculteurs et les agro-éleveurs sont souvent confrontés aux problèmes agropastoraux qui sont des conséquences directes du double accroissement de la population humaine et animale. Cette situation aboutit à la mise en place de nouveaux systèmes de culture plus intensifs et de nouveaux systèmes d'élevage mieux intégrés à l'agriculture. Enfin, le problème foncier est un enjeu majeur capable s'il est bien géré de stimuler et encourager l'intensification de l'agriculture et le renouvellement des ressources naturelles.

CONCLUSION PARTIELLE

Le développement de la production cotonnière dans les pays africains de la zone franc, à partir de 1952, peut être perçu comme le résultat de l'instauration d'arrangements institutionnels efficaces répondant enfin aux contraintes et préoccupations des paysans (Fok, 2010). Au Cameroun, la filière coton était, depuis le début de la seconde guerre mondiale, une filière intégrée, conçue dans la logique du système colonial et post-colonial où l'État jouait un rôle majeur. Traditionnellement, l'achat du coton graine se fait à des prix garantis, la collecte, l'égrenage, la mise en balles sont assurés par des opérateurs. La société cotonnière s'occupe des approvisionnements en moyens de production, des achats de production et de sa transformation, de la vulgarisation en milieu paysan et de la gestion et de l'entretien des périmètres irrigués.

La crise du marché mondial de coton au début des années 90 a plongé les secteurs cotonniers des pays africains de la zone franc dans une grave crise financière forçant

les gouvernements à se tourner vers la Banque mondiale. Celle-ci fit valoir sa vision d'une amélioration de la performance de ces secteurs par leur libéralisation et la privatisation des sociétés cotonnières (Banque mondiale, 1998). L'opposition à une telle prescription a été plus ou moins vigoureuse dans les pays, induisant un rythme variable et des modalités diverses de mise en œuvre de la réforme des filières cotonnières (Fok, 2010).

Les objectifs de la libéralisation et la privatisation des filières étaient : de favoriser la concurrence, d'assurer un bon fonctionnement et une transparence des comptes des filières. Ces réformes sont supposées permettre : d'envoyer des signaux forts sur le marché du coton en Afrique Zone Franc ; d'encourager l'entrée de nouveaux opérateurs nationaux et internationaux ; d'introduire une concurrence au niveau de différents segments des filières intégrées ; et de favoriser une allocation optimale des ressources.

Au Cameroun, le principe de la privatisation de la SODECOTON, annoncé depuis 1994, reste encore d'actualité jusqu'à nos jours. Elle a été décidée par le gouvernement, mais une tentative peu transparente de prise de contrôle de la société par un groupe privé national a bloqué le processus durant plusieurs années. Le processus évolue à pas très lent et la situation de crise actuelle de la filière est venue mettre aux oubliettes cette question de la privatisation. Dans un contexte de crise cotonnière, les enjeux de la privatisation de la SODECOTON sont importants, car si jamais la prise de relais du secteur par des institutions privées se passe mal, cela risque d'aboutir à une perte de rentabilité de la culture cotonnière, et par-là de remettre en cause la base d'existence d'un bon nombre de ménages de la zone, d'autres acteurs estiment que la privatisation risque de déstabiliser le Nord Cameroun.

L'enjeu de la coordination contractuelle au sein de la filière cotonnière est lié au fait qu'avec la coordination marchande, les prix de marché peuvent en asymétrie d'information conduire à des anti-sélections ou à un aléa moral. La coordination contractuelle permet de répondre aux défaillances de la coordination marchande. Ainsi, depuis l'introduction du coton au Nord Cameroun, la filière cotonnière a toujours été intégrée et marque par des engagements institutionnels entre les principaux acteurs. Ces engagements sont pour la plupart des contrats incomplets du point de vue de la théorie économique, mais elles se basent plus sur la confiance entre acteurs. L'efficacité économique d'un tel système dans le contexte africain a été bien soulignée par des nombreuses études.

Au Cameroun, le développement de ces engagements est d'ailleurs à l'origine de la structuration du paysannat. La mise en œuvre d'engagements mutuels avec ou sans contrat permet de constater que la signature d'un contrat au sens strict n'est pas la condition nécessaire de la réussite d'un engagement. Cependant, le respect scrupuleux de ces engagements n'est possible que lorsque le contexte socio-économique est favorable.

Ainsi, suite à la crise de la filière cotonnière, les engagements mutuels explicites et implicites entre acteurs sont de plus en plus remis en cause et se dégradent davantage. C'est le cas des engagements entre la SODECOTON et les groupements, car les modes d'intervention actuels maintiennent les organisations des producteurs dans un état de

dépendance vis à vis de la SODECOTON qui adopte une attitude directive vis-à-vis des groupements avec l'utilisation du bâton (suspension, menaces) et de la carotte (primes). La structure de la SODECOTON reste très paternaliste et « *lamidal* » envers les producteurs. Bien plus, les relations conflictuelles sont aussi observées, entre les producteurs au sein des groupements à cause de la structuration et l'organisation des groupements ; des tensions sociales persistent à cause des impayés et des problèmes de gestion au niveau des cercles de caution solidaire du groupe.

Après la présentation du mode d'organisation et de coordination actuelle, il est nécessaire par la suite de présenter les mécanismes d'incitations et de sanctions économiques mis en place pour renforcer l'efficacité de la coordination des acteurs de la filière coton au Cameroun.

CHAPITRE 5 : MECANISMES D'INCITATIONS ET DE SANCTIONS ECONOMIQUES DANS LA COORDINATION POUR RENFORCER L'EFFICACITE

INTRODUCTION

Dans la théorie des incitations, les systèmes de récompenses – sanctions, les notions de motivation, d'effort, occupent une grande place dans l'analyse et sont au centre de la nouvelle économie industrielle et de la microéconomie de l'emploi (Perrot, 1998). Cette théorie s'inscrit dans un corpus plus général, celui de la théorie de l'information (Laffont, 1991) qui postule le relâchement de l'une des principales hypothèses du modèle standard, celle de l'information parfaite. De cette théorie, on retiendra, le modèle du type principal/agent ou en encore mandant/mandataire qui traite des changements dans les structures incitatives, consécutives aux transferts de propriété et des conséquences qui en découlent en termes d'efficacité technique (Voisin, 1995). En clair, pour que se pose un problème d'incitation, il faut que la satisfaction du principal dépende de l'information cachée de l'agent.

La théorie des incitations développée notamment par Jean-Jacques Laffont et Jean Tirole, s'intéresse aux services publics concédés à des entreprises privées. Il s'agit de rédiger un contrat qui incite l'entreprise à faire des efforts de productivité, tout en ne lui attribuant pas une rente de monopole (puisqu'elle est seule à produire). Or, lui demander une somme fixe en échange de la concession revient à lui permettre de s'approprier tous les gains de productivité qu'elle va ensuite effectuer. Vont donc soumissionner les entreprises les moins efficaces, celles qui pourront ensuite facilement réduire leurs coûts (phénomène de " sélection adverse " : la sélection aboutit à ne retenir que les moins bons). A l'inverse, si le contrat de concession prévoit un versement indexé sur les résultats opérationnels de l'entreprise (différence entre ses ventes et ses coûts de production), elle n'a pas intérêt à faire le moindre effort, puisque toute réduction du coût de production se traduit par une augmentation de la redevance versée à la collectivité (phénomène d'" aléa moral " : le contrat incite à des comportements inefficaces).

En outre, le principe de la rupture efficace tend à souligner que l'on devrait - surtout dans les relations entre opérateurs économiques - favoriser des principes d'indemnisation permettant aux parties de s'adapter aux aléas de la vie économique. Cela étant les règles d'indemnisation, garantissant que la non-exécution n'est effectivement réalisée que lorsqu'elle est efficace, et sont fortement dépendantes des spécificités des transactions et de leur environnement. Cela devrait conduire à une sanction « optimale » contingente aux caractéristiques des différentes transactions. On anticipe aisément les difficultés pratiques de mise en œuvre. Outre la complexité des règles que cela induirait, cela reviendrait à multiplier les conflits et à créer de l'incertitude juridique, car les parties entreraient alors en conflit sur la qualification des transactions, entraînant de redoutables problèmes d'interprétations pour les juges.

Au vingtième siècle, le coton a façonné le paysage agraire et a structuré le Nord Cameroun. Il a contribué comme nous l'avons à plusieurs fois mentionnées dans cette thèse, à l'amélioration du bien-être des populations des zones rurales et à la croissance économique régionale. Il génère des recettes fiscales pour les Etats, assure une part importante des revenus monétaires des producteurs, et contribue à l'amélioration de la sécurité alimentaire. La culture cotonnière mobilise les producteurs, artisans ruraux, industries, transporteurs, etc. Le coton fait partie des rares productions agricoles qui soient à la fois source de nourriture et de fibre, les graines de coton et leurs sous-

produits sont généralement consommés localement (huile alimentaire, savon, etc.) et la fibre est utilisée dans l'industrie textile.

Le succès historique du coton au Cameroun tient à l'organisation en filière sous le contrôle de la SODECOTON depuis sa création en 1974, qui se rapproche du putting out system et des contrats de sous traitante avec transactions liées. Car, la SODECOTON lie le préfinancement, l'accès aux intrants, les débouchés assurés, l'information et la création des savoirs. Les nombreux producteurs dispersés dans les villages reçoivent des intrants, et la vente du produit est assurée. Le différentiel entre les prix du coton graine et celui des intrants inclut le coût du crédit (Goldsmith, 1985 ; Hugon, 2007). Cette forme d'organisation se base sur la coordination contractuelle, qui s'est fortement développée dans toutes les filières cotonnières en Afrique francophone (Laffont, 1985). Ce mode de coordination trouve son succès du fait des mécanismes d'incitations et de sanctions économiques mises en place par le principal au profit des agents.

Avec la crise actuelle et le mode de coordination inhérente, la filière cotonnière camerounaise est fortement affectée et cela relève de certaines défaillances constatées au sein de la filière. La SODECOTON demande aux producteurs de faire plus attention à la qualité du coton graine récolté (à travers la qualité de sa production, le producteur joue bien un rôle essentiel dans la construction de la qualité des fibres).

Dans les relations contractuelles, des mécanismes d'incitations et de sanctions économiques existent pour le maintien de la production. Mais, avec des conditions de production moins favorables, ces mécanismes ont du mal à fonctionner. Dans ce chapitre, l'objectif est d'identifier les mécanismes d'incitations et de sanctions économiques mis en place dans le processus de contractualisation des acteurs dans la filière cotonnière.

5.1. DIVERS MECANISMES D'INCITATIONS ECONOMIQUES DANS LES ENGAGEMENTS CONTRACTUELS

Au sein de la filière cotonnière au Cameroun, dans les engagements contractuels entre les acteurs, des mécanismes d'incitations économiques existent pour impulser les acteurs à adopter des comportements responsables selon la théorie des incitations. Ainsi, ces contrats définissent un cadre où la société cotonnière et les producteurs partagent plus ou moins les risques liés aux coûts. Selon, la théorie, le mécanisme incitatif a pour support un contrat linéaire qui définit la part des coûts d'exploitation supportés par l'opérateur. On considère ici un cadre réglementaire qui suppose que les recettes commerciales sont versées à l'autorité et que les coûts d'exploitation sont remboursés ex-post. La rémunération perçue par l'exploitant est caractérisée par un transfert net composé d'une partie fixe et d'une partie variable qui ampute la base de remboursement forfaitaire qui est fixée au départ. La définition et la mise en place des contrats incitatifs optimaux constituent le centre d'intérêt de la nouvelle théorie de la régulation. Un de ses enjeux majeurs est le compromis à réaliser entre une réduction des coûts d'exploitation par une augmentation de l'effort de productivité et une diminution de la rente abandonnée à l'opérateur. Dans ce cadre plusieurs actions sont faites que nous nous tenterons d'évoquer ci-dessous.

5.1.1. Des incitations pour une meilleure qualité du coton graine et de la fibre

5.1.1.1. Les enjeux et les déterminants la qualité de la fibre

La qualité de la fibre du coton est d'abord l'expression d'une demande des utilisateurs finaux (filateurs). C'est le respect de cette qualité attendue, qui détermine le type de produit textile à obtenir et la qualité de ce produit. Avec une fibre courte, il n'est pas possible de réaliser un fil fin destiné à confectionner ensuite des chemisiers fins. Avec une fibre immature, la prise de teinture sera insuffisante, sauf à renforcer l'opération de teinturage avec un coût plus élevé. Une fibre peu tenace engendrera des casses du fil lors de la filature ou du tissage alors que la présence de fragments de coques dans les fibres se répercutera sur les caractéristiques du fil dont la valeur sera très fortement dépréciée. Cette demande des utilisateurs évolue avec le progrès technologique à la filature. Dans de nombreux pays, cette évolution s'est traduite par des équipements modernes à très grande vitesse et à très grande capacité. Avec de tels équipements, les exigences en termes de micronaire (maturité et finesse) et de ténacité se sont accrues (Fok et Bachelier, 2004).

Selon Fok et Bachelier (2004), à titre indicatif, on peut donner les seuils des caractéristiques technologiques du coton fibre à satisfaire dans le cas d'une filature à rotor :

- Middling, voire strict middling ;
- Longueur min. 1"3/32, voire 1"1/8 ;
- Micronaire: 3,8 à 4,4 ;
- Réflectance de la couleur : Rd >75 ;
- Indice de jaune <10 ; Neps < 200 par gramme ; Résistance > 28 g/tex ;
- Index d'uniformité de la longueur >83% ;
- Maturité >80% ;
- Allongement >6% ;
- Index Fibres courtes <5% ;
- Fragments de coques <15 par gramme.

Il convient de noter que deux de ces caractéristiques (réflectance de couleur et indice de jaune) n'ont pas d'incidence évidente ni sur la filature ni sur le tissage, ni même sur l'impression du tissu. Il semble que ces caractéristiques, dont la mesure avait débuté à la fin de la Deuxième Guerre Mondiale aux Etats-Unis, pouvaient avoir une incidence négative à la filature, mais qui était propre au coton américain de l'époque. La pertinence de ces caractéristiques pour le coton africain est à démontrer. Cet exemple révèle qu'il est important de bien cerner la justification de prendre en compte toutes les caractéristiques demandées pour ne pas succomber à des exigences indues destinées à payer moins cher les producteurs de coton fibre.

On peut proposer une vision plus globale de la perception de la qualité en croisant les éléments de la perception par les utilisateurs du coton fibre d'une part et d'autre part les origines possibles des caractéristiques de la qualité. La perception des utilisateurs est déterminée par le type de produit qu'ils veulent réaliser, le bon déroulement du procès technique une fois déterminée le type de produit et enfin la clientèle des produits

fabriqués. L'origine des caractéristiques de qualité peut provenir de la fibre, de la balle de coton ou encore des opérations de commercialisation voire d'éléments subjectifs.

Tableau 10 : Origine des caractéristiques de la qualité et éléments de perception des utilisateurs

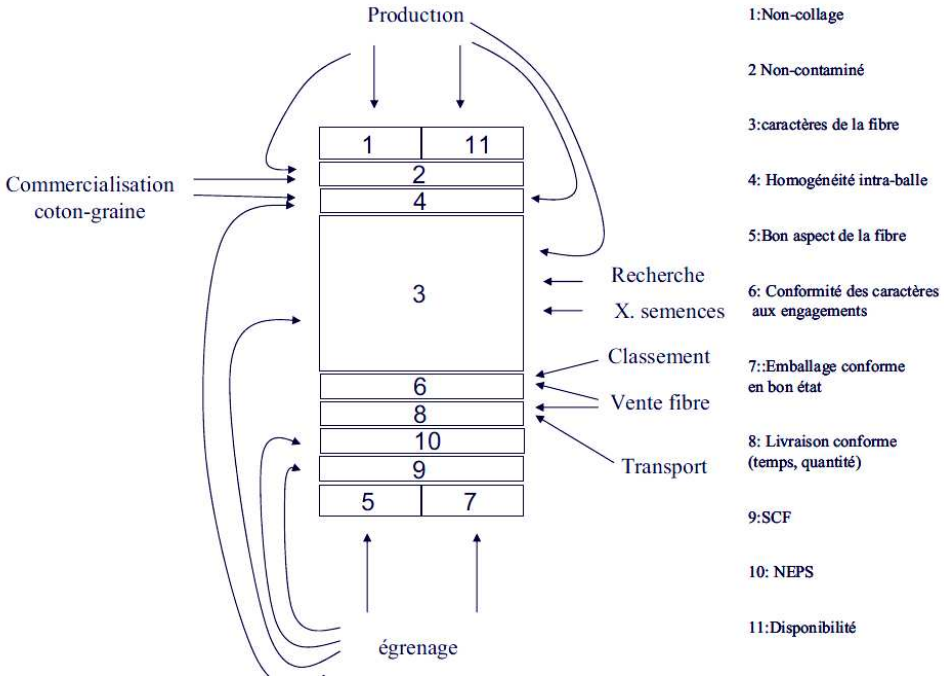
	Eléments de perception des utilisateurs du coton fibre		
	Type de produit à fabriquer	Déroulement de la fabrication	Clientèle des produits
Caractères liés à la fibre	Longueur, micronaire, maturité, réflectance, indice de jaune, homogénéité intra-balle	Grade de débris de feuilles, Neps, Fragments de coques (SCF) résistance, allongement, uniformité de longueur, peu de fibres courtes, absence de collage et de corps étrangers, homogénéité intra-balle,	
Caractères liés à la balle de coton		Emballage en bon état	
Autres caractères, ou caractères subjectifs		Livraison à temps, conformité poids, disponibilité en tout temps	Conditions sociales de production, impacts environnementaux

Source : Fok et Bachelier, 2004

La qualité de la fibre du coton dépend aussi de la variété semée, des conditions environnementales et culturales de production du coton, puis ses conditions de récolte, de stockage, de transport et d'égrenage. Le producteur ne maîtrise pas les conditions environnementales (pluviométrie, ensoleillement, température de l'air, nature du sol, maladies du cotonnier, etc.). La longueur, le micronaire et la colorimétrie sont des paramètres de qualité de fibre les plus sensibles aux conditions environnementales. Mais, les producteurs peuvent maîtriser les conditions culturales. Ainsi, ils jouent un rôle important dans l'élaboration et la préservation de la qualité du coton par sa maîtrise des conditions culturales (semis, apport d'engrais, buttage, désherbage, traitements phytosanitaires, etc.), les conditions de récolte et de stockage jusqu'au marché.

Par ailleurs, la qualité de la fibre par son caractère composite est la résultante de nombreux effets et de l'interaction entre de nombreux acteurs. Le schéma ci-après rassemble onze éléments qui influencent la perception de la qualité par un acheteur ou

utilisateur du coton fibre. Il met en évidence les étapes de la filière cotonnière qui peuvent intervenir sur un ou plusieurs éléments de qualité, alors qu'un même élément peut être sous l'influence de plusieurs étapes de la filière (Fok et Bachelier, 2004).



Source : Fok et Bachelier, 2004

Figure 8 : Schéma des relations entre les étapes de la filière et la qualité de la fibre du coton

Lorsqu'il y a beaucoup d'acteurs impliqués géographiquement dispersés, comme c'est le cas des paysans qui sont à la base de la production de coton graine, la coordination des actions est difficile à atteindre. L'objective qualité dans une filière qui implique un grand nombre d'acteurs dispersés est fondamentalement plus difficile à atteindre que dans une usine.

Encadré 3 : Paramètres de qualité de la fibre au niveau commercial

La qualité des fibres de coton conditionne celle du fil (comportement en filature, régularité, résistance) et du tissu produits (aspect, comportement à la teinture, à l'impression, à l'usure). Les paramètres de qualité suivants sont mesurés sur échantillon de chaque balle produite, sont donc utilisés pour établir les prix de vente du coton sur le marché international.

La longueur : souvent considérée comme la caractéristique la plus importante, elle intervient pour une bonne part dans la valeur marchande du coton. Elle est généralement exprimée par la longueur moyenne de toutes les fibres, par la longueur des plus grandes et par leur rapport, ou uniformité de longueur. Plus la fibre est longue et uniforme, plus chère elle est vendue sur le marché international.

La ténacité : Il s'agit de la résistance qu'opposent les fibres lorsque l'on cherche à les rompre en tirant leurs extrémités. Elle conditionne en partie la résistance du fil et intéresse beaucoup le filateur. Plus la fibre est résistance, plus chère elle est vendue sur le marché international.

Le micronaire : La valeur de ce paramètre dépend à la fois de maturité de la fibre (son remplissage par la cellulose) et de sa finesse (son périmètre externe). La maturité va conditionner la réalisation et l'efficacité de la teinture. La finesse permet au filateur de prévoir le nombre moyen fibres présentes dans la section de fil. Si le micronaire est au dessous ou au dessus de valeurs de référence, la fibre est payée moins chère sur le marché international.

Le grade : C'est un indice de propreté et de présentation. Il est défini par la combinaison de la charge en impuretés (débris végétaux, graines cassées, sable), de la préparation (c'est-à-dire de la présence ou non de « mèches ») et de la couleur (combinaison de la brillance et du degré de jaune). Moins la fibre contient d'impuretés et de mèches, et plus son aspect est brillant et blanc, plus chère elle est vendue sur le marché international.

5.1.1.2. L'achat du coton graine en fonction de la qualité

Au Cameroun, entre 1952 et 1989, un prix minimum est fixé et un fond de stabilisation est mis en place, entre 1990 et 2002, un prix minimum est fixé accompagné d'un mécanisme de stabilisation, et depuis 2002, les modalités de vente du coton ont été modifiées. Le prix d'achat du coton graine est actuellement intimement lié aux cours internationaux. Le prix mondial du coton, tel qu'il est défini par l'indice Cotlook A, est caractérisé par une tendance à la baisse ces vingt dernières années.

Ainsi, la SODECOTON et l'organisation des producteurs du coton du Cameroun (OPCC-GIE) ont convenu dans les engagements contractuels de fixer les prix d'achat du coton graine en début de chaque campagne selon les cours mondiaux. Le prix d'achat au producteur est fonction de la qualité du coton marchand vendu. L'étude montre que durant les campagnes de 2005 à 2007, les prix d'achat du coton graine étaient les suivants: 1ère qualité : 170 FCFA/kg ; 2ème qualité : 160 FCFA/kg. Dans ces prix d'achat, 20 FCFA sont à la charge de l'OPCC-GIE et le reste à la SODECOTON. La contribution de l'OPCC-GIE est évaluée 12% du prix d'achat de coton graine.

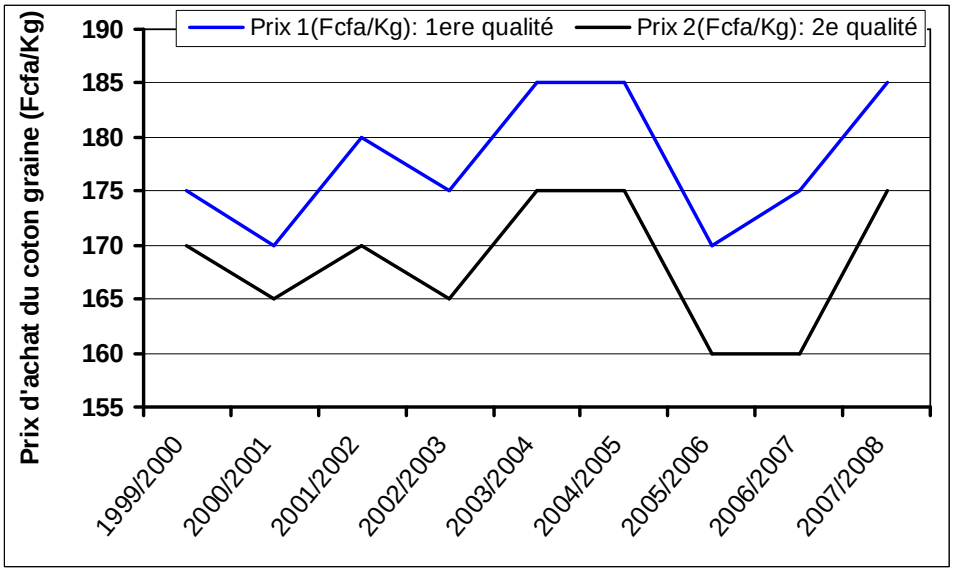


Figure 9 : Evolution du prix moyen d'achat du coton graine de coton au Nord Cameroun de 2000 à 2008

Avec la crise et certains dérapages constatés (corruption, influence des autorités traditionnelles, complaisance des agents classeurs, …) au niveau du classement du coton graine dans les marchés qui affectaient les prévisions de la qualité de la fibre après égrenage dans les usines, depuis la campagne 2007/2008, on note une évolution notable. Ainsi, l'achat du coton graine est désormais fonction de la qualité de la fibre du coton obtenu après égrenage, le prix du coton standard est de 175 FCFA/kg. En fonction de la qualité de la fibre, ce prix peut connaître un ajout ou une décoté de 5 FCFA/kg, avec un minimum de 125 FCFA/kg et maximum de 185 FCFA/kg, comme le montre le tableau ci-dessous. Enfin, le prix moyen d'achat du coton graine d'un groupement donné est calculé selon les différentes formules retenues dans le tableau en fonction de la qualité de la fibre obtenue.

Tableau 11 : Prix d'achat du coton graine en fonction de la qualité de la fibre après égrenage (campagne 2007-2008) : Variété IRMA BLT

Type de fibre	**Nom du grade**	**FCFA/KG**	**Caractéristiques fibre**
Variété IRMA BLT			
A	Plebe/S	185	Coton blanc, très brillant, propre, sans préparation
B	Plebe	175	Coton blanc, brillant, propre, sans préparation
C	Pline	175	Coton blanc à terne, moins brillant, légèrement chargé et préparé
D	Plobe	175	Coton terne, chargé et préparé
E	Iris	160	Coton tâché de jaune, chargé et préparé
F	Igor	155	Coton terne, très chargé, préparation
G	Irvi	150	Coton coloré par tâches jaunes, très chargé, très préparé
H	Irol	145	Coton très terne, tâché de jaune, très chargé et préparé
I	Suli, Garu, Kami, Koca	125	Coton très terne, très coloré, fortement chargé et préparé
Prix moyen du kg de coton graine pour une caisse donnée			
185 * % (A) + 175 * % (B) + 175 * % (C) + 175 * % (D) + 160 * % (D) + 155 * % (F) + 150 * % (G) + 145 * % (H) + 125 * % (I)			

Source : SODECOTON, 2008

Tableau 12 : Prix d'achat du coton graine en fonction de la qualité de la fibre après égrenage (campagne 2007-2008) : Variété IRMA 1239/D742/L484

Type de fibre	**Nom du grade**	**FCFA/KG**	**Caractéristiques fibre**
Variété IRMA 1239/D742/L484			
B	Irma/S	180	Coton blanc, brillant, propre, sans préparation
C	Irma	175	Coton blanc à terne, moins brillant, légèrement chargé et préparé
D	Irfo	175	Coton blanc à terne, moins brillant, légèrement chargé et préparé
E	Iris	160	Coton tâché de jaune, chargé et préparé
F	Igor	155	Coton terne, très chargé, préparation
G	Irvi	150	Coton coloré par tâches jaunes, très chargé, très préparé
H	Irol	145	Coton très terne, tâché de jaune, très chargé et préparé
I	Suli, Garu, Kami, Koca	125	Coton très terne, très coloré, fortement chargé et préparé
Prix moyen du kg de coton graine pour une caisse donnée			
185 * % (A) + 180 * % (B) + 175 * % (C) + 175 * % (D) + 160 * % (D) + 155 * % (F) + 150 * % (G) + 145 * % (H) + 125 * % (I)			

Source : SODECOTON, 2008

En plus, avant la campagne 2008/2009, en vue d'encourager les producteurs à améliorer la qualité de leur coton graine, les prix d'achat du coton graine étaient accompagnés d'autres mesures incitatives, telles que : la prime de précocité (5 FCFA/kg) pour le coton graine récolté et vendu entre décembre et janvier, la prime de collecte (5 FCFA/kg) si toute la production des organisations des producteurs est évacuée à partir d'un même centre d'achat, la prime de qualité (5 FCFA/kg) pour le classement du coton graine effectué par les responsables des organisations des producteurs. Malheureusement, à partir de 2008/2009, suite aux difficultés financières dues à la crise cotonnière, les différentes primes ont été supprimées.

Avec ces changements et grâce aux motivations proposées dans le cadre du concours de meilleur point d'achat, la qualité du coton graine dans les marchés s'est améliorée, ce qui renforce la compétitivité du coton camerounais sur le marché mondial. Ainsi, au cours de la campagne 2006/2007, le coton graine de première qualité représentait 89% contre 11% de deuxième qualité du coton marchand et d'après les responsables de la société cotonnière, l'amélioration de la qualité devrait se poursuivre.

Tableau 13 : Evolution de la qualité du coton graine

Campagne	1999/ 2000	2000/ 2001	2001/ 2002	2002/ 2003	2003/ 2004	2004/ 2005	2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008
1ere qualité	-	-	-	-	-	29,20	72,76	88,86	-
2e qualité	-	-	-	-	-	70,79	27,23	11,13	-
Total	-	-	-	-	-	100	100	100	-

Source : Adapté de SODECOTON

5.1.2. Une promotion des techniques culturales appropriées à travers la vulgarisation et conseil agricole

Dans une région donnée, la productivité des exploitations, la qualité du produit et par conséquent les revenus des paysans, sont en grande partie conditionnés par les investissements dans la recherche agronomique, la diffusion des nouvelles technologies et le conseil agricole notamment en matière d'utilisation des intrants. Les filières organisées autour d'une société publique, ou d'économie mixte, en situation de monopole sont celles où les paysans ont bénéficié d'un environnement technologique le plus favorable. Il est généralement admis que les bons résultats de la production cotonnière en Afrique de la zone franc tiennent notamment à « l'application généralisée d'un ensemble de techniques qui favorisent la reconstitution des sols en éléments nutritifs, qui permettent de lutter efficacement contre les ravageurs et qui utilisent des variétés de semences bien adaptées aux conditions locales » et « à la fourniture par l'État et/ou les sociétés cotonnières de services d'appui et d'infrastructures de qualité » (Banque mondiale, 2000).

Dans les relations contractuelles, les producteurs et la SODECOTON ont toujours recherché des rendements accrus de coton graine pour améliorer leurs revenus et la rentabilité de la filière. Depuis la chute des cours internationaux du coton, la SODECOTON le principal acteur a dû prendre des mesures énergiques pour accroître la production et la productivité. Parmi les objectifs affichés figurent l'augmentation du rendement en coton graine, l'amélioration de la qualité du coton graine et du rendement à l'égrenage.

Ainsi, la diminution et l'irrégularité de la pluviométrie depuis des années 70, principalement dans la région de l'Extrême Nord, la baisse de fertilité des terres de certains zones, ainsi que la réduction des quantités d'engrais épandus ont amené les sélectionneurs : à rechercher les variétés plus rustiques, assurant une meilleure production en condition de culture défavorable ; à élaborer des nouvelles itinéraires techniques : des programmes de protection des plantes. Les actions entreprises concernaient des recommandations techniques aux producteurs : date optimale de semis, sarclages précoces et réguliers, fertilisation et protection phytosanitaire etc.

En effet, la recherche a montré que le semis à bonne date couplée avec la fertilisation minérale optimale permet de produire des capsules d'un poids moyen capsulaire supérieur à 4 grammes et d'accroître le rendement. Par ailleurs, les sarclages précoces et réguliers couplés avec les traitements insecticides permettent de réduire la pression

parasitaire sur le cotonnier et d'assurer une meilleure protection phytosanitaire. Ces pratiques limitent l'attaque des capsules du cotonnier par les ravageurs et maladies susceptibles de les endommager et de dégrader la qualité du coton graine. Pour garantir une qualité optimale du coton graine, il est recommandé d'appliquer au moins trois sarclages réguliers et au moins cinq traitements insecticides.

En plus, l'amélioration due à l'égrenage à été souhaitée par toutes sociétés cotonnières depuis la crise de la filière coton. Au Cameroun, la variété vulgarisée IRMA 1243 possède un rendement à l'égrenage du niveau moyen (41,5%) qui peut être relevé. Avec sa production actuelle du coton graine, un grain d'un point du rendement à l'égrenage permet au Cameroun d'augmenter ses recettes d'un milliard de francs CFA. La résistance des variétés à la bactériose due à *Xanthosomas campestris*, primordiale au Cameroun, a toujours été un objectif de la recherche. Le déplacement de la zone cotonnière vers le sud, plus humide, et l'apparition depuis les années 80 d'une nouvelle race (race 20) nécessite de rester attentif à son évolution.

© *Photo Folefack, 2009*

Photo 1: Exploitation de coton avec le Système de culture sous Couvert Végétal (SCV) en vulgarisation au Nord Cameroun

© *Photo Folefack, 2009*

Photo 2: Exploitation agricole avec assolement coton et vivrier au Nord Cameroun

5.1.3. Une amélioration des techniques de récolte et post-récolte

Les opérations de récolte et post-récolte (triage, séchage, stockage) sont aussi déterminantes dans l'amélioration de la qualité du coton graine. Dans cette optique, les organisations de producteurs ont un rôle important à jouer : sensibilisation des producteurs sur les mesures visant l'amélioration de la qualité du coton, engagement des producteurs sur le respect de la qualité, mise en place d'un agent de classement du coton, etc. Les producteurs sont ainsi formés sur les techniques de récolte et de conditionnement post-récolte, par les responsables des sociétés cotonnières.

Ainsi, avec la crise cotonnière, la SODECOTON demande aux producteurs de faire plus attention à la qualité du coton graine récolté, ceci dû au fait qu'avec la baisse de cours, au marché international, il y a des nouvelles exigences de la qualité par les filateurs et les négociants. Car, depuis plusieurs années, l'un des problèmes majeurs du coton africain réside dans sa contamination par des fibres synthétiques provenant des sacs de récolte et des bâches de transport. Au cours de la campagne 2005/2006, la récolte soignée a été adoptée. Dans ce cas, la récolte doit désormais être sélective. Un coton graine récolté propre limite les nettoyages à effectuer au moment de l'égrenage et préserve au mieux la fibre d'altération qui l'a fragilise. Lorsqu'elle est réalisée correctement, elle laisse au champ les capsules immatures ou endommagées et elle évite la plupart des impuretés, comme les débris de branches, de brindilles, de feuilles, le sable ou la terre.

Avec l'adoption de la récolte soignée, il faut prévoir 2 à 3 passages et utiliser un matériel adapté : carton et panier. Le coton récolté doit avoir certaines caractéristiques : coton bien floconné dans la capsule, capsule bien ouverte et carpelles bien sèches; coton propre et sec. Par contre, les quartiers d'orange, le coton des

capsules parasitées, le coton des capsules pas bien ouvertes et le coton avec les débris végétaux ne doivent pas être récoltées.

En plus, un accent est mis sur les opérations post-récolte (triage, séchage, stockage). Pour éviter des dégradations du coton graine durant son stockage, il doit être récolté dans des conditions d'humidité suffisamment basses pour ne pas affecter la qualité de la graine, ni celle de la fibre. Le taux de germination de la graine chute très vite quand le coton graine est stocké humide à cause de l'augmentation de la température due à l'activité bactérienne et à la respiration des graines. Dans ces conditions, des effets nocifs sur la qualité de la fibre sont également observés, en particulier sur le grade et sur les performances en filature. Le coton graine doit enfin être préservé de toute contamination durant son stockage puis durant le transport jusqu'au marché d'achat. Il faut éviter ainsi de le mettre directement en contact avec le sol (le poser sur la natte) et de l'exposer aux souillures diverses (animaux, poussière, déchets ménagers, fibres et polypropylène, etc.).

De même, avant la tenue du marché de coton, les producteurs procèdent individuellement au stockage, sous des hangars ou dans des cases, de leur coton par type de coton trié dans des bâches, au lieu de paniers, pour éviter l'intrusion des morceaux de paniers dans le coton graine. En outre, lors du marché de coton, le regroupement, la pesée et le stockage du coton graine sont réalisés collectivement au centre d'achat retenu, sous la surveillance des responsables d'OP pour éviter le mélange des types de coton graine.

Enfin, la SODECOTON fournit des sacs en coton aux producteurs pour la collecte du coton graine, afin d'éviter leur contamination par des fibres synthétiques. Aux usines d'égrenage, les balles de coton sont emballées dans du polyéthylène de couleur bleue, afin de permettre aux filateurs de localiser et éliminer plus facilement ces fibres synthétiques. Des efforts sont également réalisés pour éviter les temps d'attente trop long à la gare de N'Gaoundéré ou au port de Douala, où des pluies pourraient endommager les balles. Par ailleurs, la SODECOTON est la seule compagnie cotonnière en Afrique Francophone à offrir un intervalle de micronaire garanti (3,5 à 4,9) depuis la campagne 2003/2004.

© Photo Folefack, 2009
Photo 3: Champ de coton prêt à la récolte

© *Photo Folefack, 2009*

Photo 4 : Parcelle récolté en récolte soignée ou sélective : coton de mauvaise qualité laissé en champ

© *Photo Folefack, 2009*

Photo 5: Coton de première qualité dans un marché de coton au Nord Cameroun

5.1.4. Une responsabilisation des organisations des producteurs dans les marchés d'achat du coton graine

L'organisation des marchés de commercialisation primaire du coton graine est au centre des préoccupations des sociétés cotonnières pour l'amélioration de la qualité du coton. Les marchés autogérés, organisés de commun accord par la SODECOTON et les organisations des producteurs, sont directement gérés par les responsables des organisations des producteurs. Ceux-ci s'occupent du regroupement, de la pesée et du stockage du coton graine au niveau du centre d'achat. Ils veillent également à la tenue des documents comptables relatifs à l'achat et l'évacuation du coton graine à l'usine, ainsi qu'à la perception et la distribution des recettes.

Dans cette logique, les marchés sont organisés conjointement par la SODECOTON et les organisations des producteurs. Des contrats de partenariat lient ces acteurs et comprennent plusieurs clauses : le site du marché choisi par les organisations des producteurs doit être facilement accessible ; la construction des *Dankis* de 4 m x 4 m de haut en respectant la pente du terrain ; la construction d'un couloir pour amener des bâches de coton graine de 2 m de large et 5 m de long ; la séparation de l'aire de stockage de coton et des conteneurs avec des piquets, « *Seko* » ou tiges ; la propreté permanente de l'aire de stockage de coton ; l'effectivité d'une ceinture de sécurité de 10 m de rayon ; la sortie massive de coton sur la place du marché ; le dépôt des tas de coton sur Seko, nattes ou tiges tressées ; l'espacement de ces tas de coton de 2 m au moins ; la présence effective et efficace de l'équipe des manœuvres ; le respect du poids moyen des bâches de 65 kg et la présence effective des gardiens du jour et de nuit.

Pour encourager les organisations des producteurs, la SODECOTON organise des compétitions de meilleurs centres d'achat et des primes sont remises aux organisations des producteurs gagnantes. L'objectif des compétitions est de redynamiser les marchés, d'améliorer les performances des groupements en ce qui concerne la préparation du point d'achat, et de susciter la fierté des producteurs. Des primes sont aussi offertes aux groupements ayant les meilleurs points d'achat. Les premiers et les deuxièmes marchés de chaque zone sont primés si toutefois ils obtiennent au moins une note de 12/20. La nature des primes retenues par la commission est l'huile Diamaor[5] (premier prix niveau zone donne droit à 2 cartons d'huile Diamaor; deuxième prix niveau zone à 1 carton d'huile Diamaor) qui est plus sollicitée par les producteurs et facilement distribuable et utilisable en toute période de l'année. Une prime supplémentaire d'un carton d'huile est proposée aux groupements ayant obtenu des notes supérieures à 15/20.

© *Photo Folefack, 2008*

Photo 6 : Coton graine à la place du marché au Nord Cameroun

[5] *Huile Diamaor est une huile végétale produit à base des graines de coton par la SODECOTON. Un carton d'huile comprend 15 bouteilles d'huile chacun.*

5.1.5. L'octroi des intrants à crédit aux groupements des producteurs du coton

Les paysans, notamment les plus pauvres, sont soumis à une forte contrainte de liquidité en raison du caractère saisonnier de la production et de leur accès limité au crédit faute de collatéraux et d'une offre de crédit adéquate. Dans ces conditions, la principale source de crédit, pour l'acquisition d'intrants ou d'équipements, peut être la société cotonnière dans le cadre d'une transaction jointe. En l'absence de droit foncier, la principale garantie potentielle du paysan est sa production future. Outre la difficulté de saisir la récolte le cas échéant, elle ne présente pas une garantie suffisante pour un prêteur dans la mesure où sa valeur varie avec les aléas climatiques et les cours mondiaux du produit. A cela s'ajoute l'opportunisme des producteurs, susceptible de faire défaut en l'absence de sanction juridique. Il en résulte que la récolte future ne peut pas être gagée auprès d'un organisme traditionnel de crédit. Dans ce contexte, un mécanisme garantissant un prix minimum au producteur lève une partie de l'incertitude sur la valeur de la production et facilite l'accès à des sources de crédit informel, c'est ce qui est monnaie courante dans les filières cotonnières.

Ainsi, au Cameroun, dans l'optique d'inciter les producteurs à la production du coton, dans les engagements contractuels, des crédits intrants sont octroyés aux producteurs via leurs groupements. La SODECOTON définit les besoins en intrants (engrais, appareils et pesticides) pour la campagne à venir, puis l'OPCC-GIE les achète par appel d'offre international et les distribue aux groupements de producteurs de coton. La SODECOTON transporte les intrants dans les groupements, où ils sont stockés dans des magasins (il y a plus de 2 000 magasins SODECOTON repartis sur l'ensemble de la zone cotonnière). La mise en place des intrants (plus de 40 000 tonnes par an) et la gestion des crédits intrants et leur remboursement sont assurés par des agents de la SODECOTON et/ou les groupements eux-mêmes, en fonction de leur degré d'autonomie. Le montant total des crédits intrants (coton et vivriers) est de l'ordre de 18 milliards de Francs CFA par campagne.

On distingue trois types de crédits des groupements à leurs membres, les crédits dits productifs, les crédits céréales et les crédits en espèce :

- ***Les crédits dits " productifs "*** : ce sont des crédits destinés à l'achat de matériels agricoles (charrues, charrettes) et des intrants (engrais, insecticides, herbicides) pour la production du coton et des vivriers et des produits vétérinaires ou des plants. Ces produits étant obtenus auprès de la SODECOTON, qu'elle se rembourse des sommes avancées de la commercialisation du coton et verse le reliquat sur le compte du groupement ;
- ***Les crédits céréales*** aux groupements permettent d'acheter les céréales quand les prix sont bas. Ils les revendent au prix coûtant à leurs membres au moment de la soudure ;
- ***Les crédits en espèces*** : ils sont essentiellement destinés à permettre aux exploitants de rémunérer la main d'œuvre nécessaire aux travaux de sarclage ou de récolte, ou pour payer les frais de scolarité. Ces crédits sont versés en espèce aux membres du groupement et sont prélevés lors de la commercialisation du coton par le groupement lui-même.

Dans toute la zone cotonnière du Cameroun, ces crédits sont remboursés lors des ventes du coton (décembre - février). La SODECOTON avant le paiement de l'argent du coton des groupements défalque le montant des crédits des membres d'un groupement, surtout depuis la création des cercles de caution solidaire au sein des groupes. Les cercles de caution solidaire[6] dans les groupements constituent l'une des principales innovations apportées par la SODECOTON, dans le souci de garantir le remboursement des intrants octroyés à crédit. L'appartenance à un cercle de caution solidaire permet d'accéder aux crédits octroyés. La caution solidaire, inspirée des organisations informelles au sein des familles, des villages et de groupes sociaux divers, est née de l'idée de trouver des formes de garanties alternatives pour les individus et les ménages pauvres qui n'avaient pas de garanties physiques suffisantes à fournir aux prêteurs pour recevoir un crédit. Il est important de souligner quelques importances des cercles de caution solidaire : accès facilité au crédit pour les ménages sans garanties matérielles ; réduction des coûts de gestion pour les banques et les institutions de micro finance (IMF) : économies d'échelles ; sélection et suivi des emprunteurs par un système de proximité et de connaissance qui réduit les asymétries d'information habituelles entre la banque et l'emprunteur, etc. (Lapenu *et al.*, 2002).

En zone cotonnière, au sein d'un groupement, il existe plusieurs cercles de caution, soit une moyenne de 12 cercles, avec 15 à 20 membres par groupement. Le choix des membres des cercles de caution est libre et les critères de choix des membres ne sont pas clairement définis, car d'après les responsables des groupements, les membres s'entendent entre eux séance tenante en assemblée générale pour former des cercles et désigner le chef de cercle qui fait partie du bureau élargi du groupement. Cependant, le critère de choix le plus utilisé est : l'ardeur au travail, la compétence des membres du groupement, le voisinage, l'honnêteté et la crédibilité. Ils ont un rôle primordial à jouer, car les chefs de cercles de caution participent à la vie active du groupement et à toutes les réunions.

Dans les engagements contractuels pris avec les groupements, en cas de non remboursement de crédits intrants lors de la commercialisation du coton graine, les autres membres du cercle de caution sous la supervision du chef de cercle doivent prendre les dispositions entre eux pour rembourser à sa place. Il est à noter que ce n'est pas le chef de cercle qui doit rembourser à la place des producteurs défaillants, mais bel et bien tous les membres du cercle.

En cas de non remboursement, le cercle de caution sera déclaré défaillant et le solde de cercle de caution défaillant qui sera calculé comme suit : produit coton de tous les membres du cercle – crédit intrant SODECOTON de tous les membres du cercle devra être solutionné : Soit les producteurs de ce cercle doivent trouver d'autres ressources : vente de moutons/chèvres, de céréales, épargne pour rembourser ce solde. Dans ce cas un versement du même montant devra être fait en caisse SODECOTON ; Soit les groupements après une assemblée générale décident d'un déblocage de fond du même montant au profit de la SODECOTON. Il faut savoir que la SODECOTON refuse à ce que les autres cercles cotisent ou participent à ce remboursement de la dette. En effet ce ne sont pas les bons producteurs qui doivent faire les frais de la mauvaise gestion ou

[6] *Un cercle de caution solidaire est un petit groupe de producteurs à l'intérieur d'un GP qui s'entendent librement et s'associent pour garantir, et assurer le remboursement de leurs crédits envers la SODECOTON et l'OPCC. Le cercle se fonde sur la confiance entre les membres.*

du mauvais travail de quelques producteurs. Alors, à quoi servirait-t-il de mettre en place des cercles de caution.

Il faut également savoir que la SODECOTON ne paiera le coton au niveau d'un groupement que lorsque tous les dettes de cercles défaillants seront apurés et réglés soit : par un versement en espèces à la caisse SODECOTON (secteur ou région) ; par un déblocage de fonds par l'Assemblée Générale et pas avant et encore moins sur une promesse du délégué ou d'une personnalité du type « payez car nous avons réglé nos problèmes d'impayés ». En réalité dans la pratique, ces cas d'impayés ont été « réglés » sur le dos de bons producteurs.

5.1.6. La pratique du commerce équitable du coton dans la filière

5.1.6.1. Des principes et des enjeux du commerce équitable

Le commerce équitable est une réponse concrète aux injustices créées par le commerce international. C'est un commerce différent qui place l'homme et sa dignité au cœur des échanges Nord/Sud. Ses principes fondateurs ont été élaborés dans les années 1960 en Europe. L'idée fondatrice du commerce équitable est simple : plutôt que d'établir un rapport d'assistance, mieux vaut construire une relation d'échange commercial qui bénéficie à chacun, et dont les règles sont acceptées par tous. Cette démarche favorise un processus de développement, une dynamique de progrès. Son objectif est de permettre à des producteurs et à des travailleurs défavorisés des pays en développement de passer d'un état de vulnérabilité à un état d'autosuffisance économique et à investir dans des projets à long terme.

Le commerce équitable s'est développé depuis plus de quarante ans comme outil d'action et de changement des règles du commerce international Nord/Sud, sur la base du constat que la libéralisation et l'accroissement des échanges commerciaux ne bénéficient pas équitablement à tous les producteurs, et particulièrement en Amérique Latine, en Asie et en Afrique subsaharienne. Les premières expériences de commerce équitable ont été développées par des associations commercialisant des produits au départ artisanaux dans des boutiques spécialisées, touchant un public restreint déjà sensibilisé par la démarche (marché de niche) (AFD *et al.*, 2008). À la faveur d'une sensibilité de plus en plus prononcée des industriels aux interpellations des consommateurs sur leur responsabilité sociale et environnementale, la commercialisation de produits labellisés dans les circuits de la moyenne et grande distribution, la structuration de la profession (création de fédérations internationales dans les années 1990) et la diversification des gammes de produits hors des filières alimentaires et artisanales, ont amorcé un véritable changement d'échelle pour le commerce équitable. La croissance du marché global des produits équitables s'est accélérée ces dernières années, dépassant les 30% de croissance annuelle.

Au niveau international, on notera l'existence d'un réseau informel FINE fondé en 1998 qui regroupe les quatre grandes organisations internationales de commerce équitable (Fairtrade Labelling Organisations (FLO), International Fairtrade and Alternative Trade Association (IFAT), Network of European Worldshops (NEWS) et European Fairtrade Association (EFTA), dont les premières lettres forment le sigle FINE), qui se rencontrent pour échanger des informations et coordonner leurs

activités. FLO est le principal réseau mondial, propriétaire du label « Fairtrade » qui réunit une vingtaine d'initiatives nationales en Europe, Amérique du Nord, Japon et Australie (en France, la gestion du label international « Fairtrade » est délégué à l'association Max Havelaar France). FLO a développé essentiellement le commerce équitable de produits alimentaires, avant d'élargir plus récemment sa gamme de produits (textile, cosmétique,…). Aujourd'hui 18 filières sont certifiées par FLO : 15 alimentaires (café, thé, chocolat, sucre, jus de fruits, fruits frais, quinoa, épices, riz, vin…) et 3 non alimentaires (fleurs coupées, coton et le beurre de karité). Au total, plus de 50 marchés de produits finis sont labellisés « commerce équitable ». Fin 2006, ce sont 569 organisations de producteurs certifiées, soit 1,4 millions de producteurs et petits salariés dans 57 pays (Asie, Amérique Latine, Afrique), et plus de 1000 entreprises impliquées dans ces filières. Le chiffre d'affaires des produits certifiés a atteint 1,6 milliards d'Euros (contre 280 millions d'Euros en 2000) (Haynes, 2006).

En tant qu'outil de développement pour les producteurs bénéficiaires au Sud et outil de communication sur le développement et les réalités du Sud pour les consommateurs et citoyens du Nord, le commerce équitable a fait l'objet d'engagements de plus en plus marqués par les pouvoirs publics, notamment les agences d'aide au développement de certains pays européens depuis la fin des années 80. C'est plus récemment que l'aide au développement française s'est intéressée à la question, avec un premier FSP de 5,6 millions d'Euros financé par le Ministère des Affaires Etrangères en 2003 (qui vient de s'achever) pour appuyer le développement du commerce équitable en France, au profit des pays de la ZSP. De plus les standards privés et volontaires du commerce équitable intéressent de plus en plus la sphère publique. Ainsi une reconnaissance publique de ces standards est en cours à l'échelle française (Loi du 2 août 2005 en France établissant la première définition légale du commerce équitable et travaux de la Commission de normalisation de l'AFNOR pour les décrets d'application) et internationale avec les travaux en cours à l'ISO pour faire émerger une norme internationale.

Pour le coton africain, ce créneau de marché représente une aubaine, compte tenu des caractéristiques de son mode de production, tout à fait éligible aux critères du commerce équitable. En valorisant le caractère durable de la production de coton Africain, à la fois beaucoup moins consommateur de carbone que la production américaine, chinoise, brésilienne irriguée et bénéficiant aussi de beaucoup moins d'intrants chimiques (engrais, herbicides, pesticides), et son caractère social sa production faisant vivre des millions de famille en Afrique de l'Ouest et du Centre, il existe une réelle opportunité pour que l'Afrique bénéficie de cet engouement des industriels et consommateurs pour le coton équitable. Mais, compte tenu de la jeunesse de cette filière, il est encore trop tôt pour estimer la part de marché potentiel que pourrait occuper le coton équitable et bio équitable à moyen long terme. Mais l'expérience d'autres produits équitables enseigne qu'un produit labellisé équitable peut connaître un rythme de croissance à deux chiffres et atteindre des parts de marché significatives.

Les premières commercialisations de produits textiles à base de coton équitable ont démarré en France et en Suisse en 2005, en provenance de 4 pays Africains (Mali, Cameroun, Sénégal et Burkina Faso), avec l'appui de la coopération française, puis sur le marché britannique avec l'appui de DFID, en provenance d'Inde en 2006. En 2007,

la production de coton fibre équitable mondiale (en provenance exclusivement de ces 2 continents) a atteint 10 000 tonnes.

Ainsi, un projet a été mis en place ayant pour thème le développement du coton équitable et bio-équitable en Afrique de l'Ouest et du Centre, dont l'objectif est de faire bénéficier à des producteurs de coton dans 5 pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Mali, Sénégal, qui ont déjà bénéficié d'un premier projet pilote) des avantages du commerce équitable et de l'agriculture biologique dont la demande est en pleine expansion, et de maximiser leurs effets de levier sur l'ensemble de la filière, en terme de promotion du coton africain sur le marché mondial et outil d'amélioration de la compétitivité (durabilité et qualité de la production). Le coût total du projet sur 5 ans est évalué à 11,9 M€, dont 4,7 M € financée par l'AFD (dont 3,4 M€ de subvention AFD et 1,3 M€ de PRCC). Le solde de 7,2 M€ constitue la contribution des bénéficiaires (producteurs, OP et sociétés cotonnières, APROCA et FLO) ; l'autofinancement des sous filières est atteint au terme des 5 ans du projet. La contribution éventuelle d'autres bailleurs de fonds permettrait d'étendre la production au-delà des objectifs fixés (nouveaux pays…).

Les réponses apportées par la certification commerce équitable s'articulent autour de standards génériques qui spécifient les conditions à remplir pour les organisations de producteurs et de standards spécifiques à la production et à la commercialisation du coton équitable.

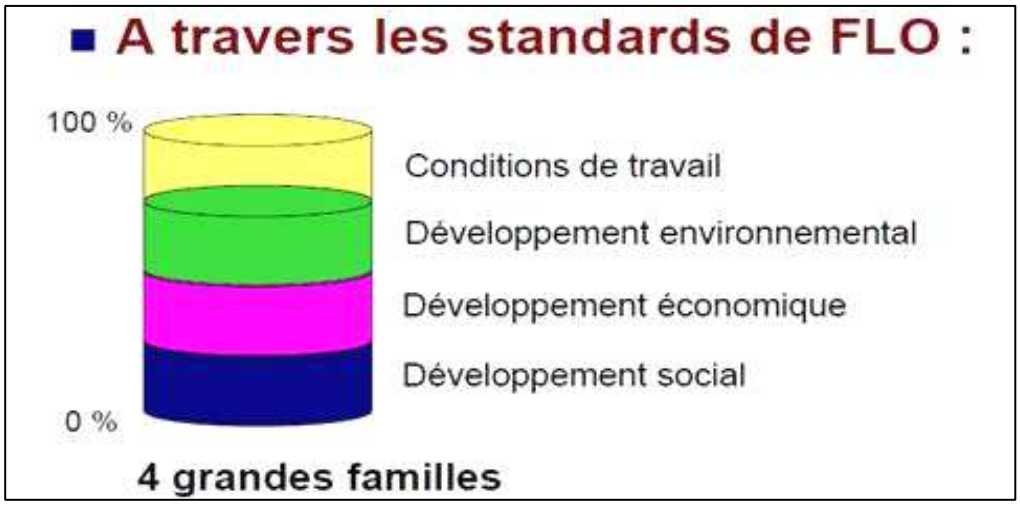
5.1.6.1.1. Les standards génériques du commerce équitable

Les petits producteurs participent au commerce équitable dans le cadre d'organisations (coopératives, groupements, associations, etc.), contrôlées démocratiquement par leurs membres, pouvant contribuer au développement social et économique de ces derniers et de leurs communautés. Les conditions d'adhésion auxquelles les producteurs doivent répondre pour être agréés et bénéficier du commerce équitable sont les standards minima. Ces standards visent à garantir que les revenus sont perçus par les producteurs (gestion transparente de l'organisation), qu'il existe un potentiel de développement durable, que le commerce équitable est une option avantageuse pour cette organisation. Les standards évolutifs visent à encourager les producteurs à améliorer constamment les conditions de travail et la qualité du produit pour augmenter la durabilité écologique de leurs activités, et à investir dans le développement de leur organisation.

5.1.6.1.2. Les standards spécifiques au coton équitable

Le système de commerce équitable fonctionne sur la base d'un prix minimum garanti payé au producteur pour la matière première. Le prix minimum garanti couvre les coûts de production et de la vie du producteur, ainsi que les coûts de mise en conformité avec les standards du commerce équitable de Fairtrade Labelling Organisations (FLO) et les coûts de la certification par l'organisme certificateur de FLO, FLO-Cert. En supplément au prix minimum garanti vient une prime de développement communautaire, qui est destinée au groupement de producteurs, pour le financement de projets décidés par les membres, en assemblée générale, notamment de projets utiles et nécessaires à l'ensemble de la communauté (l'accès à l'eau avec la

construction de forages, l'accès à l'éducation pour les enfants, l'accès à des soins médicaux, etc.). Ainsi, en comparaison aux conditions financières prévalant sur la filière coton conventionnelle, le prix minimum fixé par FLO est très attractif dans la conjoncture actuelle : Le prix commerce équitable pour le coton est de 272 FCFA/kg. Il se décompose ainsi : 238 FCFA le kg de coton graine équitable, auxquels s'ajoutent une prime de 34 FCFA/kg pour l'organisation de producteurs. En cas de coton biologique, une prime bio de 0,05 €/kg, soit 34 FCFA/kg s'ajoute au prix commerce équitable. Le différentiel de prix entre le coton graine conventionnel et le coton graine commerce équitable s'établit au moins à 36% pour le Cameroun, 46% pour le Sénégal et 26% pour la Mali.



Source : Haynes, 2006

Figure 10 : Objectifs du commerce équitable à travers les standards de FLO

5.1.6.2. Le développement du commerce équitable dans la filière coton au Cameroun

La filière cotonnière africaine possède des atouts lui permettant de répondre facilement aux critères du commerce équitable. Elle regroupe des exploitations de petite taille, essentiellement familiales, pratiquant la polyculture élevage, produisant avec un apport limité en intrants et de manière économe en eau et en énergie (donc moins consommatrice en carbone que les productions américaines ou chinoises). De plus, l'organisation des filières autour d'acteurs étatiques ou semi étatiques facilite le suivi des exploitants et le respect des normes. Le développement du commerce équitable pourrait permettre de mieux valoriser ces atouts auprès d'un public sensibilisé.

En 2004, l'association de commerce équitable Max Havelaar France a lancé une filière « coton équitable », en partenariat avec le groupe Geocoton (anciennement Dagris), qui intervient dans de nombreuses filières cotonnières d'Afrique de l'Ouest et du Centre). Ainsi, la filière coton équitable engage des relations contractuelles avec certains groupements des producteurs pour produire du « coton dit équitable ». Le Cameroun a été le troisième pays certifié en Afrique Francophone. C'est dans ce pays que la procédure de choix et d'extension a été la plus complètement élaborée et appliquée. Par ailleurs, dès le départ en 2004/2005, c'est l'organisation nationale, l'OPCC-GIE, qui a été certifiée pour le compte de seulement 6 groupements (environ

1 700 producteurs) dans la région de Guider ce qui a fait du Cameroun un leader dans ce domaine. En 2005/2006, après le galop d'essai de la campagne 2004/2005, de nombreux groupements ont été intégrés par l'OPCC-GIE dans la certification, portant ainsi le nombre à 36 groupements. Ces groupements ont produit 5 174 tonnes de coton graine, soit après égrenage 2 200 tonnes de fibre dont 2 179 tonnes labellisés ou 99% de la production. La quasi-totalité de la fibre labellisée a été placée, ce qui a pratiquement permis de verser le maximum de primes prévues, à savoir 63 FCFA/kg de coton graine pour les producteurs, 25 FCFA/kg pour les groupements et 9 FCFA pour l'OPCC-GIE. Au total ce ne sont pas moins de 506 millions de primes qui ont été versées aux bénéficiaires, malheureusement avec retard du fait de la lenteur des ventes de fibre.

Par ailleurs, au cours de la campagne, 2006/2007, avec l'engouement des producteurs, le nombre des groupements est passé à 56, soit une augmentation de 36%. Ces groupements ont mis en culture 7 597 hectares sur lesquels ont été produits 6 833 tonnes de coton graine, soit une augmentation 24% du coton équitable. Ce qui a permis de produire 2 868 tonnes de fibre et effectivement 2 454 tonnes labellisés, soit 85%, le reste ayant été déclassé du fait d'un grade inférieur au standard ou d'un micronaire insuffisant. Les conditions de placement de la fibre ont été plus meilleures que lors de la campagne précédente et le montant des primes a atteint environ 566 millions de FCFA.

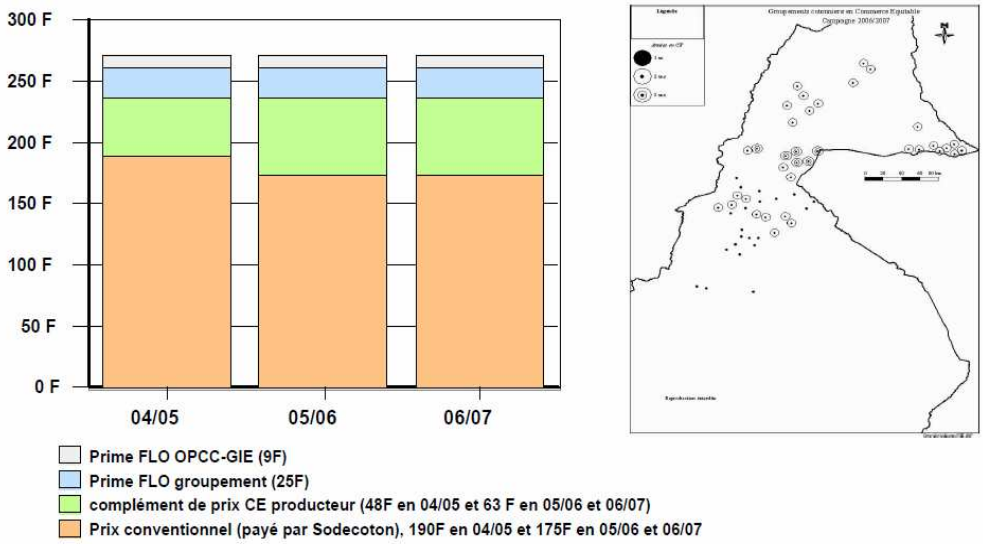
En outre, au cours de la campagne 2007/2008, grâce aux bonnes performances réalisées lors des campagnes précédentes, la SODECOTON à proposer l'OPCC-GIE d'augmenter fortement le nombre de groupements de façon à pouvoir faire rentrer davantage de producteurs de la filière coton équitable, et à disposer de tonnages de fibre plus importants. Il était ainsi prévu d'agréer 144 groupements supplémentaires, ce qui porterait le total à 200 groupements (23 000 producteurs), et cette fois toutes les régions sont concernées par ce programme (SODECOTON, 2007). Sur la base de ces informations, on note une évolution importante du commerce équitable, même le nombre de groupements participant reste faible dans les toutes régions de productions (Guider, Tchatibali, Maroua et Garoua) (10%), avec des surfaces produites et une production respectives représentant moins de 4% des totaux. Cependant, avec la présence de fibre un peu plus longue (PLEBE), elle donne un avantage comparatif au Cameroun par rapport à d'autres pays.

Tableau 14 : Evolution de la filière coton équitable au Cameroun

Rubriques	Campagne				
	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009
Nombre de GP en CE	6	36	56	199	198
Surface (ha)	1 110	5 568	7 597	-	-
Coton graine (T)	3 000	5 174	6 833	-	-
Fibre de coton (T)	511	2 200	2 868	7 000	9 000
Fibre coton labellisé (T)	117	2 179	2 454	2 850	-
Primes (million de FCFA)	24	506	566	-	-

Source : Adapté de SODECOTON, 2008

La structure mixte SODECOTON et OPCC-GIE utilise la filière « commerce équitable » non seulement comme un moyen de développement, grâce au versement de primes importantes aux planteurs et à leurs organisations professionnelles, mais aussi comme un levier pour faire progresser le degré de professionnalisation des intéressés. Au niveau de la SODECOTON, la production et la commercialisation de la fibre commerce équitable se traduit par un prix de vente supposé couvrir son coût de revient, ce qui n'est pas à dédaigner par les temps qui courent. La mise en œuvre de ce programme a toutefois un coût, car le coton graine et la fibre coton équitable doivent être constamment séparés du coton graine et de la fibre ordinaires de la collecte du coton graine jusqu'à l'embarquement de la fibre à Douala, ce qui pose des problèmes d'organisation et de suivi.



Source : SODECOTON, 2007

Figure 11 : Comparaison du prix d'achat par kg de coton graine sur 3 ans

L'initiative de la mise en place de filières coton équitable est jeune au Cameroun et en Afrique, mais fait déjà apparaître un certain nombre de limites que nous évoquerons

par la suite dans la partie réservée aux limites des mécanismes d'incitations et de sanctions. A la suite des mécanismes d'incitations économiques des acteurs, des mécanismes de sanctions existent aussi et nous les évoquerons dans la section suivante.

5.2. MECANISMES DE SANCTIONS ECONOMIQUES DANS LES ENGAGEMENTS CONTRACTUELS

5.2.1. Inefficacité des sanctions dans les engagements contractuels selon la théorie

Selon, la théorie des contrats, dans les cas d'incertitude très forte, les parties ne peuvent pas stipuler contractuellement de quelconques options de défaut car, au moment de la signature du contrat initial, la plupart des données du problème sont inconnus : les parties ignorent ce qu'elles vont effectivement apporter dans l'aventure commune, l'objet précis de cette dernière, sa dimension et sa temporalité. Les études disponibles sur ces cas de figures, correspondant aux accords de coopération et alliances stratégiques, soulignent que dans ces conditions, le contrat formel est de peu d'utilité dans la coordination. Cette dernière repose avant tout sur une négociation permanente entre des parties qui doivent se faire confiance (Williamson, 1994).

Pour autant, les contrats ne sont pas absents de ces processus. Ils jouent même un rôle moteur dans la construction de la confiance. Au fur et à mesure que la coopération se développe, on s'aperçoit que le contrat initial, très vague, est précisé au cours de renégociations permanentes. A mesure que les parties précisent leur projet commun, leurs capacités réciproques à le mener à bien, les moyens dont elles disposent et qu'elles engagent, elles construisent progressivement de volumineux contrats de plus en plus précis sur leurs obligations réciproques (et les éventuelles sanctions associées). En même temps pour maintenir la flexibilité nécessaire au succès d'une opération comprenant de nombreux aspects innovants et marqué par des imprévus, il est fondamental que les parties se laissent réciproquement des marges de manœuvre. Pour faire image, elles doivent enfermer le contrat dans un coffre. Il n'est qu'un dispositif de recours en cas de grave crise (de confiance) entre les parties. Il n'est pas élaboré pour être utilisé, mais parce que chacune des parties a besoin d'envoyer à l'autre des signaux de sa bonne volonté et attend en retour un comportement identique de l'autre partie. Les engagements contractuels ne sont en réalité que les signaux que l'on envoie pour démontrer sa volonté de coopérer et donc initier une spirale vertueuse de la coopération (Gambetta, 2000).

Dans un tel contexte, le contrat n'est pas destiné à piloter le comportement des agents, mais à favoriser l'émergence et le renforcement de la confiance en s'assurant qu'elle ne pourra pas être trahie sans coût pour le fautif. Les engagements contractuels ne sont en quelque sorte que purement formels. Je donne à l'autre partie les moyens contractuels d'exercer des représailles à mon égard que pour lui prouver qu'elle n'aura pas à s'en servir. Quel peut être alors la modalité d'intervention d'un tiers, en cas de défaillance apparente ? Le non-respect d'engagements contractuels peut résulter de la volonté manifeste de nuire aux intérêts de l'autre partie - car la coopération n'a plus d'intérêt pour la partie violant ses obligations -, comme elle peut être inhérente aux aléas de la gestion d'une opération nouvelle et risquée - la partie qui en est responsable

n'a pas pu, malgré elle, respecter l'engagement où l'a délibérément violé, cherchant à faire face, dans l'intérêt mutuel, à une situation inattendue ou voulant profiter d'une opportunité. Dans un tel cas de figure, l'intervention d'un tiers doit tendre à évaluer si la coopération reste mutuellement bénéfique et si la réponse est positive à mettre en place un processus destiné à restaurer cette dernière. S'engager dans un processus de sanction du non respect des obligations contractuelles pourrait dans cette perspective s'avérer tout à fait contreproductif.

Il convient alors d'analyser les causes de la non-exécution pour les objectiver, les faire partager aux deux parties tout en aménageant une éventuelle compensation (non-punitive) si les intérêts de l'une des parties ont manifestement été affectés par le comportement de l'autre. S'il apparaît, au contraire, que les parties ne pourront rétablir la confiance, parce qu'avec le temps et compte tenu de la trajectoire de leur relation la coopération n'est plus mutuellement bénéfique, il est au contraire vain de chercher à rétablir la confiance. Le tiers doit alors favoriser une séparation mutuellement efficace.

Dans ce cas, il convient, notamment, d'éviter qu'une spirale du contentieux et de représailles judiciaires conduit les parties à s'engager dans un conflit lourd, coûteux et destructeur d'un certain nombre de ressources accumulées conjointement. Le rôle du juge est alors plus celui d'un conseiller que d'un répresseur de comportements déviants. Le contrat n'a pas été fait pour organiser des réparations et des compensations impossibles, il a été la manifestation et le point d'appui d'un processus de construction conjointe d'une relation en vue de mener à un bien une coopération, il ne sert à rien, sur le plan de l'efficacité économique, de le prendre pour ce qu'il n'est pas et de punir les manquements aux obligations qu'il stipule. Il reste néanmoins à déterminer si les manquements aux obligations contractuelles sont « fautifs », au sens où ils seraient « non coopératifs ». Une telle attitude doit en effet être sanctionnée, en s'appuyant sur les outils dont les parties se sont dotés à cet effet, sous peine de ne plus permettre aux parties de disposer de moyens de signaler leur volonté de coopération. Toute la difficulté pour le juge est alors de cerner les intentions qui ont présidé aux actions observables.

Avec le cas de la filière cotonnière, les sanctions contractuelles semblent ne pas être efficaces. Avec l'exclusion des producteurs et des groupements, des milliers des producteurs abandonnent involontairement la culture du coton et cela est sans conséquence sur le niveau de production qui est en baisse. De plus, avec la sanction, cela accentue la crise de confiance entre les acteurs, surtout lors qu'on constate que les sanctions ne sont que descendantes ne touchant les acteurs majeurs.

5.2.2. Les sanctions économiques : exclusion des membres et groupements défaillants, et l'arrêt d'octroi des crédits intrants

Du point de vue de la théorie économique, les contrats sont pour la plupart incomplets, des sanctions juridiques pour le règlement des conflits entre les acteurs ou en cas de non respect des clauses de contrats ne sont pas toujours explicites. Dans cette situation de vides juridiques au sujet des sanctions, nous constatons qu'il y a des dispositions « descendantes » de sanctions pour atteindre les producteurs, mais qu'il n'y a rien de prévu pour éviter que les producteurs ne soient victimes des défauts de respect des engagements des acteurs principaux (SODECOTON et OPCC-GIE). Pour autant, la

sanction existe tout de même. Elle consiste à être exclue de la production cotonnière, ce qui est en effet pénalisant pour les autres acteurs. Ainsi, les principaux acteurs (SODECOTON, OPCC-GIE) ne sont pas sanctionnés sur des défaillances observées, notamment : retard dans le ramassage du coton graine et l'approvisionnement en intrants des OP ; paiement tardif du coton graine aux producteurs… Assurément, la cessation de l'octroi de crédit est la sanction fondamentale.

Il faut rappeler qu'en zone cotonnière du Cameroun, l'acquisition des intrants coton se fait à crédit à condition d'être membre d'une organisation des producteurs et d'appartenir à un cercle de caution solidaire du groupe. En cas de non remboursement par un producteur, ses amis de son cercle de caution se chargent de tout rembourser à sa place. Ils font jouer la solidarité entre les membres du cercle. Ensuite, le membre défaillant rembourse ses amis. Au cas contraire, il sera exclu du cercle et du groupe et ne pourra plus bénéficier des crédits d'intrants la campagne suivante. De plus, dans le cas de défaillance d'un cercle de caution, le groupe se charge de payer les crédits de ce cercle, pour que ce cercle puisse encore bénéficier du crédit de la campagne prochaine. Dans le cas contraire, il sera exclu des crédits intrants. Enfin, en cas de défaillance du groupement, il sera exclu des bénéficiaires des crédits aux intrants, et ne pourra plus bénéficier du crédit d'intrants, ce qui donne une mauvaise réputation au village.

Avec les systèmes de sanctions appliquées, on s'aperçoit que les sanctions sont collectives alors que l'acte de produire et de récolter reste fondamentalement individuel. En plus, l'application des sanctions au niveau individuel se heurte alors au fonctionnement social dans les villages, à l'influence des autorités traditionnelles. Il est important de souligner le caractère asymétrique de ces sanctions, les producteurs ne pouvant pas faire autrement que d'abandonner la production du coton pour protester contre le non-respect des engagements par la SODECOTON et l'OPCC. A titre d'illustration, sur les 300 000 producteurs ayant bénéficié des crédits intrants en 2006/2007, environ 100 000 ont obtenu des rendements inférieurs à 500 kg de coton graine à l'hectare. Ils ont été exclus des crédits intrants et en 2007/2008, ils n'ont pas pu bénéficier des crédits et cela a eu un effet négatif sur la production globale du coton (SODECOTON, 2007). Ils pourront à nouveau bénéficier du crédit à condition de rembourser la totalité des dettes.

CONCLUSION PARTIELLE

La dégradation de l'environnement socio économique de la filière cotonnière au Cameroun suite à la crise actuelle a soulevé les questions du maintien de la filière et du renforcement de la compétitivité. Pour garantir la durabilité de la filière dans ce nouveau contexte, la société cotonnière dans les engagements institutionnels avec les acteurs, met en place des mécanismes d'incitation et des sanctions économiques pour impulser les producteurs à doubler d'ardeur pour augmenter la production en déclin et améliorer la qualité du coton graine.

Des mesures incitations économiques appliquées à la filière cotonnière existent, et ont montré leur efficacité dans le temps, même si de nos jours, ils battent de l'aile suite à la crise. Ainsi, on constate que l'efficacité des incitations et sanctions économiques est illusoire quand elles ne peuvent s'exercer dans le contexte social particulier du Nord Cameroun et en raison d'un processus de paupérisation résultant de plusieurs années

de crise cotonnière. De même, la crise cotonnière a entraine des changements institutionnels avec une moindre prise en compte des contraintes et préoccupations des paysans.

Ainsi, l'une des incitations adoptées est l'achat du coton en fonction de la qualité du coton graine produit et varie selon le prix international du coton. Face à certains dérapages constatés au niveau du classement du coton graine dans les marchés qui affectaient les prévisions de la qualité de la fibre obtenue après égrenage. Depuis la campagne 2007/2008, l'achat du coton graine est désormais fonction de la qualité de la fibre du coton obtenu après égrenage.

En plus, l'amélioration du rendement au champ en coton graine, qui concourt à assurer de meilleurs revenus aux producteurs, est une préoccupation constante de la recherche. La diminution et l'irrégularité de la pluviométrie, la baisse de la fertilité des terres de certaines zones, ainsi que la réduction des quantités d'engrais épandus ont amené les sélectionneurs à rechercher les variétés plus rustiques, assurant une meilleure production en condition de cultures défavorables et à élaborer de nouveaux itinéraires techniques et des programmes de protection des plantes.

De même, les opérations de récolte et post-récolte sont déterminantes dans l'amélioration de la qualité du coton graine. Ainsi, la SODECOTON demande aux producteurs de faire plus attention à la qualité du coton graine récolté. L'organisation des marchés de commercialisation du coton graine est désormais au centre des préoccupations pour l'amélioration de la qualité du coton, les marchés autogérés sont organisés de commun accord par la SODECOTON et les groupements.

Dans l'optique d'inciter les producteurs à la production du coton, dans les engagements contractuels, des crédits intrants sont octroyés aux producteurs via leurs groupements. La SODECOTON définit les besoins en intrants pour la campagne à venir, puis l'OPCC-GIE les achète par appel d'offre international et les distribue aux groupements de producteurs de coton. La SODECOTON transporte les intrants dans les groupements, où ils sont stockés dans des magasins. La mise en place des intrants et la gestion des crédits intrants et leur remboursement sont assurés par des agents de la SODECOTON et/ou les groupements eux-mêmes, en fonction de leur degré d'autonomie.

Enfin, avec la crise, le commerce équitable du coton est appréhendé comme l'une des solutions offertes aux producteurs de coton des pays du Sud pour obtenir de meilleurs revenus pour leur récolte et sortir de la crise que connaît ce marché. Le Cameroun a été le troisième pays certifié en Afrique Francophone.

Cependant, on constate que les contrats utilisés par les acteurs sont pour la plupart des contrats incomplets, des sanctions juridiques pour le règlement des conflits entre les acteurs ou en cas de non respect des clauses de contrats ne sont pas toujours explicites. Dans cette situation de vides juridiques au sujet des sanctions, nous constatons qu'il y a des dispositions « descendantes » de sanctions pour atteindre les producteurs, mais qu'il n'y a rien de prévu pour éviter que les producteurs ne soient victimes des défauts de respect des engagements des autres acteurs. Pour l'instant la seule sanction existante est l'exclusion des membres et groupements défaillants à l'octroi des crédits

intrant. Cela empêche ces derniers, fautes de moyens de produire encore du coton et cela pénalise grandement la filière.

Bien que des mécanismes d'incitations économiques existent pour impulser la production et des sanctions pour dissuader des comportements opportunistes, des limites sont observées et inhibent l'efficacité de ces dernières. Le chapitre suivant nous permettra d'analyser les effets de la coordination actuelle sur la filière et le développement régional du Nord Cameroun.

CHAPITRE 6 : LES CONTRAINTES DE LA COORDINATION, LES EFFETS SUR LA FILIERE ET LES PERSPECTIVES

INTRODUCTION

Les pays cotonniers d'Afrique francophone ont saisi l'occasion de la réunion ministérielle de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) à Cancun, en septembre 2003, pour clamer et montrer l'importance économique et sociale de leur production cotonnière et pour protester contre les subventions de quelques pays qui menacent la survie de cette filière. Diverses analyses avaient effectivement soulignés la bonne performance des filières cotonnières en Afrique francophone présentées comme de véritables "success stories" (Gabre-Madhin et Haggblade, 2003) en raison du processus induit de développement rural en termes d'alphabétisation fonctionnelle des paysans, de professionnalisation du monde rural, d'amélioration de la sécurité alimentaire à travers la fourniture effective de services de nature publique dont le développement rural a besoin (Fok, 2007a).

Les modes d'organisation des filières agissent de manière directe et indirecte sur le niveau et la structure des prélèvements publics, compte tenu de l'importance de la contribution budgétaire des filières d'exportation et du lien étroit en longue période entre le niveau des ressources publiques et l'offre de biens publics, les modes d'organisation affectent certainement l'offre de biens publics en faveur des pauvres en milieu rural. De plus, certaines sociétés cotonnières se substituent partiellement à l'État et contribuent à l'offre de biens publics (Deveze, 2006 ; Levrat, 2009).

Le coton est aussi un puissant facteur d'équilibre pour l'aménagement de l'espace car il favorise le développement des villes secondaires et bourgs polarisés par les usines d'égrenage et freine l'hypertrophie des mégalopoles africaines. Les usines d'égrenage se comptent par centaines et une usine d'égrenage est en général le poumon économique d'une ville secondaire. Elles induisent le développement d'activités de production (huileries, usines d'aliments du bétail, filatures) et de service (restauration, transport,….) qui renforcent et consolident le tissu économique embryonnaire.

Les filières cotonnières en Afrique sont structurantes pour nos économies en développement : elles favorisent la formation, l'accès au crédit de campagne et d'équipement pour les ruraux, leur structuration professionnelle, la création d'un tissu industriel et de services. La culture du coton a un effet d'entraînement spectaculaire sur les cultures céréalières et l'élevage en Afrique où l'essentiel de la production est réalisée par des exploitations agricoles familiales. Le coton africain, contrairement à celui de nombreux pays du monde, respecte globalement les équilibres écologiques : il consomme très peu d'eau, étant pour l'essentiel pluvial, il consomme peu de pesticides et d'engrais chimiques et est probablement celui qui a le meilleur bilan carbone. La culture et l'égrenage du coton retiennent sur la terre d'Afrique, berceau de l'humanité, des millions de jeunes qui, s'ils étaient acculés par la destruction des filières cotonnières, n'auraient d'autre issue que de venir grossir les quartiers « irréguliers » des capitales ou alors d'aller mourir sur les barbelés des plages du nord de la méditerranée ou noyés dans les immensités de l'océan atlantique.

La culture commerciale du coton a été introduite dans le Nord du Cameroun en 1951 sous l'impulsion de la Compagnie française pour le développement des fibres textiles (CFDT). La CFDT a développé cette culture de rente pendant les deux décennies suivantes et l'a introduite dans la quasi-totalité des villages des deux régions

septentrionales. L'économie de ces régions rurales dépend fortement du coton, la principale culture de rente. Cette situation contraste avec celle du sud du pays, qui a une économie beaucoup plus diversifiée.

L'action continue de la SODECOTON, principale structure du développement du Nord Cameroun, a permis la large diffusion d'un système de production coton céréales auprès des producteurs. Le caractère structurant de la filière coton a produit des effets importants et directs sur le plan de la production, de l'emploi, du revenu, de l'alimentation, mais aussi des effets indirects en matière d'infrastructures et de développement local, de lutte antiérosive, de crédit agricole, et d'organisation des agriculteurs.

Le coton africain, ce formidable outil de développement, est depuis de longues années, secoué par une crise non seulement aiguë mais profonde et multiforme, qui frappe de plein fouet l'économie de nombreux pays. L'indicateur le plus visible en est l'effondrement spectaculaire de la production, des revenus des cotonculteurs et la faillite de nombreuses sociétés d'égrenage. Dans sa chute, la production cotonnière entraîne celle des céréales, précipite les organisations professionnelles de cotonculteurs dans de grandes difficultés pour rembourser le crédit agricole. En un mot les producteurs de coton s'appauvrissent et la sécurité alimentaire de nombreux pays est gravement affectée.

Par ailleurs, avec la crise, les ajustements du prix d'achat du coton graine sont faits. Selon Fok (2007), ils n'ont pas d'effets garantis et, pis encore ils peuvent faire imploser la filière établie aussi fatalement que la baisse brutale et durable du prix mondial. Face à ces ajustements et aux mutations importantes observées, les producteurs continuent à cultiver le coton, mais adoptent des stratégies d'adaptation dont, l'objectif principal est d'abord la satisfaction des besoins alimentaires du ménage, puis l'accroissement des revenus (Mbetid-Bessane *et al.,* 2003 ; Mbetid-Bessane *et al.,* 2006).

Dans ce chapitre, le questionnement est de savoir quels sont les contraintes de la coordination actuelle dans un contexte de crise ? Quels sont les effets du mode de coordination actuelle sur le développement régional du Nord Cameroun ? et enfin, quelles sont les perspectives d'amélioration de la coordination pour filière plus dynamique ?

Pour répondre à ces interrogations, dans ce chapitre, l'objectif assigné est d'identifier les principales contraintes de la coordination actuelle dans un contexte de crise, d'évaluer les effets sur la filière et d'en dégager les perspectives d'amélioration. Ce chapitre est organisé en trois sections distinctes. Dans la première section du chapitre, nous consacrerons à l'analyse des stratégies adaptatives des producteurs, aux effets de la coordination actuelle des acteurs de la filière. Plus concrètement, nous examinerons l'évolution des superficies, du nombre de producteurs, de la production et des exportations du coton. La deuxième section quant à elle est consacrée aux effets de la coordination actuelle sur le développement socio-économique de la zone cotonnière et son impact sur la pauvreté. Enfin, la dernière section se penche sur les perspectives d'amélioration du mode de coordination pour relancer la dynamique de la filière et la

promotion du développement régional. Il s'agira dans cette section importante de formuler des recommandations aux acteurs.

6.1. LES CONTRAINTES DU MODE DE COORDINATION : LES FACTEURS D'INEFFICACITE

Dans un environnement socio-économique moins favorable de production, caractérisé par la crise cotonnière, plusieurs facteurs participent à l'inefficacité de la coordination des acteurs de la filière coton au Cameroun. Avant, de présenter ces facteurs, nous allons tout d'abord essayer d'en faire une lecture par les différentes théories mobilisées dans cette thèse.

6.1.1. Une lecture par la théorie

La théorie économique met en évidence qu'il existe des situations dans lesquelles, il est radicalement impossible de prévoir de manière précise les obligations des parties ex-post. Plus précisément, elle souligne que les individus concevant des contrats doivent supporter des coûts de décision. Dès lors, ils peuvent décider de réaliser des économies en signant des contrats qui ne prévoient pas les obligations des parties dans toutes les circonstances. Le revers de la médaille et qu'ils doivent alors mettre au point un mécanisme pour décider, au cours de l'exécution du contrat, ce que seront les obligations précises des parties. Ce mécanisme à un coût de même que les délais d'adaptation qu'ils génèrent (Brousseau, 2005).

Par ailleurs, les parties doivent, le cas échéant, supporter des coûts liés à l'incertitude contractuelle résultant de l'incomplétude. Cette dernière peut les dissuader d'« investir » dans la relation, d'autant que les marges de manœuvre laissées par l'incomplétude contractuelle peuvent être utilisées de manière opportuniste par l'une des parties pour tirer partie des failles du contrat au détriment du partenaire. Un arbitrage est donc réalisé par les agents entre coûts de conception ex-ante, et coûts d'exécution et d'adaptation ex-post.

Une seconde raison explique l'incomplétude contractuelle. Elle tient au fait que les institutions ne sont pas parfaites et que les agents ne peuvent contracter que sur les éléments observables par l'autorité responsable de l'exécution du contrat en dernier ressort. Cette seconde raison est celle qui est mise en avant par la théorie des contrats incomplets. La première étant plutôt analysée par la théorie des coûts de transaction. Certains différents éléments de cadrage permettent de préciser la nature et la pertinence des approches économiques de la rupture contractuelle. A la fois parce que l'économie des contrats n'est pas destinée à fournir une doctrine complète en matière de sanction en cas d'inexécution, et parce qu'il est fidèle à sa démarche hypothético-déductive, l'économiste propose des modèles théoriques destinés non pas à saisir toutes les dimensions du problème, mais à mettre l'accent sur certains enchaînements de causalités.

Afin de comprendre l'intérêt de ces modèles, il convient de souligner leur socle commun. Il tient à la vision du contrat comme outil de lutte contre l'incertitude. Pour les économistes, le contrat est avant tout un ensemble d'engagements réciproques entre deux parties destinées à leur permettre d'économiser sur les « coûts de transaction ».

Ces coûts renvoient aux dépenses que les individus doivent consentir pour rechercher un partenaire et négocier les termes de l'échange (coûts ex-ante qualifiés de coûts d' « écriture ») auxquels s'ajoutent les dépenses réalisées une fois que le contrat signé (coûts ex-post qualifiés de coûts de « gouvernance »). En effet, il existe un décalage temporel entre le moment où l'accord est scellé et où il est exécuté. Ce décalage peut être à l'origine d'inadaptations car les parties peuvent ne pas avoir correctement prévu l'avenir, à la fois parce qu'elles ont des capacités de décision bornées (concept de « rationalité limitée ») et parce que l'avenir est incertain. Les obligations souscrites ex-ante peuvent donc les conduire à adopter des comportements qui ne sont pas les meilleurs possibles ex-post, ce qui génère des coûts dits de « mal adaptation » auxquels peuvent s'ajouter des coûts liés aux renégociations et conflits qui s'en suivent. Sur ce nous, présentons à la suite des principaux facteurs limitant l'efficacité des engagements contractuels entre acteurs.

6.1.2. Des risques importants et des limites au développement dans une région en difficulté

La baisse des cours mondiaux du coton fibre a entraîné pour la campagne 2004/2005 un fort déficit pour la SODECOTON (près de quinze milliards de FCFA) ; ces cours faibles ont entraîné la baisse du prix d'achat aux producteurs, alors que le prix des intrants augmente, accentuant ses risques monétaires ; ceci ralentit le processus d'intensification du système de culture coton-vivrier et donc remet en cause l'intérêt de la culture du coton (Déveze, 2006).

Les leaders de l'OPCC-GIE pour leur part peuvent être fragilisés s'ils ne trouvent pas les bonnes solutions aux multiples problèmes auxquels ils sont confrontés, comme celui de la fixation du prix du coton et des intrants en période défavorable. Il leur faut trouver une stratégie compréhensible par la base, reposant sur une vision de l'avenir de la petite agriculture familiale, acceptable par le partenaire SODECOTON...

Le sujet de la privatisation de la SODECOTON est relancé régulièrement par les institutions de Bretton Woods qui ne perçoivent pas toujours les risques d'introduction d'intérêts particuliers plus soucieux de rentabilité à court terme que de développement dans la durée et de sécurisation des fonctions d'appui aux producteurs. C'est pourquoi la participation des producteurs de coton à cette privatisation peut être un élément important pour éviter toute dérive comme par exemple le démantèlement de la SODECOTON. Il faut espérer qu'il sera possible d'améliorer les performances de la filière en conférant plus de pouvoirs aux producteurs, comme le proposent la direction de la SODECOTON et l'OPCC-GIE ; reste la question d'y impliquer plus aussi le secteur privé (Goreux et Macrae, 2002), en approfondissant de quel secteur privé il s'agit : actionnaire de référence comme Dagris, grands commerçants camerounais, firmes internationales de négoce, filateurs locaux ou étrangers etc.

Sur le plan politique, le sentiment des régions du Nord Cameroun d'être délaissés par le pouvoir central, alors qu'elles avaient été plus assistées par le passé, peut entraîner des rancœurs et incompréhensions. Ainsi la dégradation de la desserte aérienne et l'absence d'un axe goudronné performant isolent le Nord ; la vétusté de la ligne de chemin de fer, qui dessert seulement N'Gaoundéré, augmente les coûts et les risques en matière d'approvisionnement de la filière coton.

Par ailleurs la généralisation de conflits entre migrants et autochtones, entre ethnies de religions différentes, est redoutée par les autorités. Pour certains auteurs (Ousman *et al.,* 2002), « l'avenir du Nord Cameroun se joue sur son devenir religieux ». Ils s'interrogent sur la foulbéisation du Nord Cameroun en lien avec l'islamisation et sur l'influence des courants intégristes. Les appréciations divergent sur le rôle des autorités traditionnelles foulbé à la suite de leur conquête de la plaine de la Bénoué au XIX siècle et de la mise en place d'un pouvoir régional fort partagé entre plusieurs lamidats. Le rôle des lamibés (chefs des lamidats) musulmans comme facteur de contrôle de la paix sociale et de l'influence d'imams islamistes est mis en avant par les partisans de la stabilité des pouvoirs en place. Par contre des chercheurs (Ndembou, 2000) dénoncent la situation d'insécurité des agriculteurs (dont des migrants venant de l'Extrême Nord, en grande partie chrétiens) qui ne peuvent désobéir à la hiérarchie foulbé pour bénéficier d'un développement promu par l'Etat ; ce dernier ne les protège pas contre les « arbitrages » des lamibés en matière de conflits (foncier, dégâts dûs aux animaux, etc.) et contre leurs prélèvements financiers indus, comme celui de la zakat (impôt « divin » pour les musulmans).

Une défiance envers les autorités traditionnelles et les administrations locales (Ousman *et al.,* 2002) s'instaure. S'y ajoute un sentiment d'insécurité en raison de la précarité des droits fonciers et des pressions de tout ordre exercées par les détenteurs du pouvoir, mais aussi sur le plan physique dans certains cas au regard de l'action des coupeurs de route (Courade, 2000) ou les conflits locaux que l'Etat semble ne plus vouloir ou pouvoir contrôler du fait des multiples collusions locales.

Un autre facteur important d'évolution est la poursuite du mouvement migratoire des habitants des zones surpeuplées de la région de l'Extrême Nord et maintenant des régions proches de Garoua vers les zones moins peuplées au sud de la région du Nord. La pression démographique y augmente rapidement du fait de l'interdiction de s'installer dans les parcs nationaux et les aires protégées qui divisent en deux les zones agricoles de la province du Nord. Ce « gel » de 43% des terres de la province du Nord est considéré comme abusif par les agriculteurs et les éleveurs. Il se pose en effet déjà des problèmes de concurrence pour l'accès à la terre et aux pâturages, qui risquent encore s'accentuer du fait de nouveaux engagements des autorités en faveur de l'agrandissement des aires protégées.

Ainsi, les conflits fonciers entre agriculteurs et éleveurs, entre autochtones et migrants, entre défenseurs des aires protégées et riverains de celles-ci se multiplient alors que les arbitrages et les médiations locales deviennent de plus en plus aléatoires du fait de la délégitimation de l'administration et de la prédominance des intérêts particuliers sur l'intérêt général. Faute de politique articulée en matière d'aménagement du territoire régional, de gestion des terroirs et des ressources naturelles et de sécurisation du foncier, la situation ne peut que se dégrader. On peut se demander si le pouvoir central est conscient des risques liés à cet état de fait.

Par ailleurs le Cameroun est malheureusement un pays où la grande et la petite corruption se sont généralisées et où la justice ne fonctionne pas équitablement; ce mal touche le Nord, y rendant de plus en plus difficile un travail entre agents et acteurs

honnêtes, même pour la SODECOTON qui fait figure jusqu'à maintenant en la matière de secteur protégé.

Prévenir de futurs conflits dans une région où le peuplement est dense et le croît démographique soutenu, où les migrations non contrôlées sont importantes, où les facteurs de tension se multiplient, apparaît comme prioritaire et urgent. La faiblesse des revenus et de la croissance ne permettra plus de faire face longtemps à tous ces problèmes, d'autant plus que les possibilités d'absorption des migrants par les villes ont des limites. D'où l'importance de réunir les conditions nécessaires à la transformation indispensable de ces agricultures, mais aussi au développement et à l'aménagement de l'ensemble de la région, en privilégiant les centres secondaires.

Enfin, selon, Levrat (2009) la culture du coton a contribué fortement à la dégradation du capital sol. En effet, l'accroissement de la production de coton et de vivriers a été rendu possible jusqu'à maintenant, et l'est encore bien dans des régions, par l'abondance des terres disponibles. Cependant, celles-ci se raréfient, et, plus grave, les terrains cultivés se dégradent. La culture intensive ou semi-extensive, avec de faibles doses d'engrais, qui a été généralisée dans maintes régions dans les débuts, et qui tend à se développer à nouveau avec la hausse des coûts des intrants, est pratique minière. Dévoreuse d'espaces, elle entraîne des déboisements disproportionnés par rapport à la production obtenue, en particulier dans les régions d'immigration, malgré les tentatives de gestion rationnelle des sociétés cotonnières.

L'intensification, en limitant les défrichements et en restituant aux sols une partie des éléments exportés, est en progrès. Elle n'est cependant pas la panacée, l'apport de la fumure minérale est loin d'avoir résolu le problème de l'appauvrissement des sols, du fait qu'il n'a pas été complété par celui de matières organiques : ni fumier, ni résidus des cultures vivrières, ceux-ci étant utilisés à des fins domestiques ou pâturés. De plus, les doses d'engrais sont loin de répondre aux normes définies par la recherche : elles sont souvent insuffisantes et mal équilibrées, ce qui est aggravé par les conditions d'épandage qui entraînent très souvent un gaspillage des produits. Cet apport, s'il a permis de ralentir le processus d'appauvrissement des sols, ne l'a pas enrayé ; il a également aussi pour conséquence leur déstructuration et des phénomènes de lessivage bien visibles dans les champs, où l'on peut observer les fortes pluies, nappes d'eau ou boueuses chargées d'argile.

La culture du coton a également entraîné la disparition progressive de la jachère, liée non seulement au manque de terres, mais aussi à la culture attelée et à l'intensification, qui demande dans l'un ou l'autre cas, une préparation beaucoup plus soignée des champs. Au Cameroun, le précédent, culturale jachère est passé de 14,4% au début des années 90 à 6% en 2004, faute de terrains disponibles le plus souvent. Cette suppression a conduit généralement à un système de rotation sur deux années, avec une alternance coton-céréales qui ne permet pas la régénération du sol[7]. L'intensification a été accompagnée également d'une diminution des défrichements, ce qui a permis de limiter la destruction du couvert végétal, mais a contribué à la surexploitation des sols. Par contre, des défrichements intempestifs sont encore pratiqués dans les zones d'immigration par des nouveaux venus, qui cherchent ainsi à

[7] *En 2002, le précédent cultural du coton était de : céréales, 68% ; arachides, 20% ; jachère, 7% ; brousse, 2,5% ; divers, 1,2% ; coton, 1,1%.*

s'approprier des terres, soit pour leur usage personnel, soit en vue de faire venir des « frères ».

6.1.3. Une faiblesse des prix d'achat du coton graine ne couvrant pas les coûts des intrants

La filière cotonnière camerounaise a des difficultés liées à un contexte mondial de production et de commercialisation défavorable. Ainsi, la baisse des cours internationaux de coton a eu un impact direct sur le prix d'achat moyen du coton. On constate qu'avant les années 2000, les prix d'achat moyen bien, que relativement bas connaissaient des évolutions constantes, ce qui constituait une motivation subséquente pour les producteurs. Cependant, avec la crise cotonnière, l'on note que le prix moyen est passé de 193 FCFA/kg en 2000/2001 à 172 FCFA/kg en 2006/2007, soit une diminution de prix de 19 FCFA/kg, représentant environ 10%. Face aux conséquences néfastes que la filière endure suite à cette baisse de prix, pour redynamiser la filière cotonnière, à partir de la campagne 2008/2009, le prix d'achat du coton graine pratiqué est de 175 FCFA/kg du coton graine dite standard, soit une augmentation de prix de 3 FCFA/kg par rapport au prix de la campagne précédente, représentant environ 2%. Mais cette minime hausse est très insuffisante pour inciter les producteurs. Dans cette situation, les producteurs estiment que les prix d'achat du coton graine sont faibles, car ils ne couvrent pas les coûts des intrants qui ne cessent d'augmenter vers la fin des années 1990.

Dans le même temps, l'on assiste à l'augmentation des coûts des intrants et les nouvelles exigences de la SODECOTON pour l'accès aux intrants. Suite aux programmes d'ajustement structurel engagés sous l'impulsion des institutions de Brettons Woods, l'Etat s'est désengagé et les subventions aux intrants ont été suspendues. Cette réforme a entraîné la hausse significative des prix des intrants. Ainsi, au Cameroun, les prix d'intrants n'ont pas échappé à la croissance vertigineuse, on a observé que les prix du sac d'engrais de NPK (50 kg) et de l'Urée ont connus une hausse de près de 48%. Par ailleurs, une modification des conditions d'accès aux intrants à crédit est observée (obligation d'appartenir à un groupement des producteurs et à un cercle de caution solidaire, réduction du dosage dans les champs, de 200 kg/ha à 100 kg/ha). Avec ces mutations, on observe une détérioration des conditions de respect des engagements, aussi bien de la part des paysans (accentue le mécontentement et la méfiance des producteurs) que de la SODECOTON. Cette hausse des prix d'intrants s'explique en partie par l'augmentation des prix au niveau des fournisseurs et les frais adjacents élevés (transports, TVA, …). Avec cette hausse des coûts des intrants, les prix d'achat du coton graine ne couvrent plus les coûts de production et cela entraîne une baisse considérable des revenus des producteurs.

Face à cette situation ne favorisant pas l'accroissement de la production, dans un interview en 2008, Mr Henri Clavier, Directeur Général Adjoint de la SODECOTON signalait le fait que le gouvernement camerounais a entendu leur appel au sujet de l'accroissement des coûts d'intrants, et qu'une décision a été prise d'octroyer une subvention de 6,8 milliards de FCFA à la SODECOTON pour maintenir le prix des engrais au même prix que l'an dernier, alors qu'il a triplé sur le marché international en l'espace de douze mois. Ces mesures suffiront-elles à convaincre les producteurs de

coton camerounais de continuer à cultiver ce qu'hier on appelait encore l'or blanc ? C'est la question qui se pose.

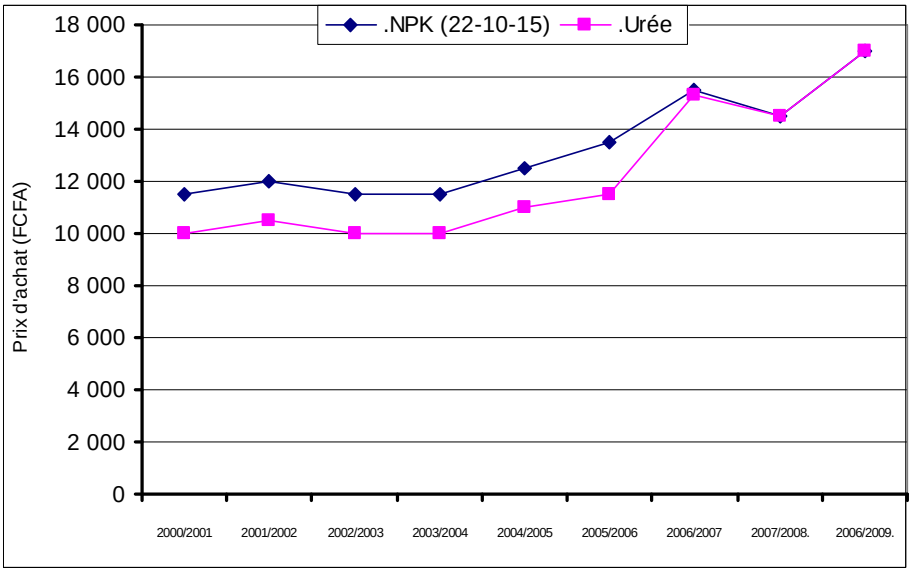


Figure 12 : Evolution des prix d'achat des engrais au Cameroun

6.1.4. Le paiement du coton graine aux producteurs, de plus en plus tardif

Avec les difficultés financières de la société cotonnière, inhérentes à la crise cotonnière dès le début des années 2000, les paiements du coton graine aux producteurs ne se font plus au comptant. Ils connaissent des retards importants, avec des délais de plus en plus longs pouvant aller jusqu'à 2 mois dans les cas extrêmes. En 2008, la crise financière mondiale a affecté durement la filière cotonnière camerounaise. En effet, avec la crise financière mondiale, les banques exigeaient désormais aux sociétés cotonnières de nombreuses garanties que ne peuvent offrir ces sociétés, la SODECOTON a désormais des difficultés à obtenir des crédits auprès des banques internationales pour financer la campagne cotonnière. En plus, des négociants avaient des difficultés à obtenir eux aussi des crédits auprès des banques, de même que les filateurs. Avec ces contraintes, la SODECOTON a eu des difficultés à respecter les clauses de contrat avec les producteurs, à savoir, payer l'argent du coton graine, juste deux semaines après le marché de commercialisation. Certains producteurs ont du attendre plus de 5 mois pour recevoir l'argent de leur coton et cela a accentué le mécontentement des producteurs vis-à-vis de la SODECOTON.

Enfin, le retard dans la commercialisation est devenu courant dans les filières d'Afrique Francophone, et il peut induire un déclassement du coton qui se répercute négativement sur le revenu des producteurs. Dans cette situation, les producteurs se plaignent également de ces retards pour le paiement de leur coton graine évacué à l'usine. Ce retard perturbe leur plan de trésorerie, rend difficile la réalisation de nouveaux investissements prévus dans les exploitations et cela se répercute négativement sur leur revenu. Il accentue leur mécontentement voire leur méfiance vis-à-vis des sociétés cotonnières (perte de confiance ou dégradation de la relation), et influence leur intention de continuer à produire le coton.

6.1.5. Le classement du coton graine insuffisamment efficace dans les villages

En se référant aux critères classiques (grade, couleur, préparation, longueur), les acteurs des filières jugent positivement l'état actuel de la qualité du coton fibre, du moins de prime abord. Si l'on se réfère à la répartition des types de vente du coton fibre, en particulier aux types de tête (type Super et type de référence), cette appréciation positive est assez confirmée, quoique avec des nuances. Il est cependant assez courant de noter un phénomène de désolidarisation entre les acteurs par rapport à la qualité. Ce phénomène amène les paysans à ne pas vouloir se prononcer au-delà du produit coton graine qu'ils fournissent et à indiquer ne pas avoir prise sur la qualité du coton fibre qui sort des usines d'égrenage. C'est une indication que la qualité du coton fibre ne s'exprime pas encore comme un objectif partagé entre les acteurs impliqués.

Ainsi, avec la crise cotonnière, la SODECOTON demande aux producteurs de faire plus attention à la qualité du coton graine récolté. A travers la qualité de sa production, le producteur joue bien un rôle essentiel dans la construction de la qualité de la fibre. Dans tous les pays francophones producteurs de coton, plus de 90% du coton graine est classé en premier choix. Mais on admet qu'il y a une certaine complaisance dans le classement réalisé, quel que soit le système mis en place, associant plus ou moins une procédure de contrôle contradictoire. Hors, selon Fok et Bachelier (2004), pour l'ensemble des pays, on considère que 20 à 40% du coton graine qui entre dans les usines d'égrenage ne relèvent pas du premier choix. Au Cameroun, on a noté de nombreuses défaillances dans le classement du coton : avec la corruption des agents chargés du classement dans les marchés, le coton est surclassé en premier choix. En plus, on note, l'influence des autorités traditionnelles qui imposent le classement du coton d'un groupement au premier choix. Sans toute fois oublier le fait que les critères de tri et de classement ne sont pas suffisamment compris par tous, ce qui amène à le faire selon les humeurs.

Bien plus, la complaisance exprimée au classement du coton graine illustre simplement la difficulté sociologique pour les paysans ou pour tout agent, de déclasser un coton graine, sauf cas extrême. Il serait inefficace de continuer à faire semblant d'ignorer cette difficulté sociologique, qui peut se traduire par « mort d'homme », et à faire semblant de croire qu'une plus grande sensibilisation suffirait pour corriger la situation. Le système actuel des prix différenciés en fonction de deux ou trois choix de coton graine repose sur un principe de sanction à la mauvaise qualité. La qualité n'est pas clairement récompensée (différentiel de prix très faible, allant de 5 à 10 FCFA/kg selon les catégories). Nous pensons que c'est en optant pour un système qui récompense explicitement la qualité que les comportements peuvent se modifier pour le profit de tous.

6.1.6. Des retards dans l'évacuation du coton graine et des dérives dans l'organisation des marchés observés

Avec la crise cotonnière, on note que les engagements contractuels pris ont des difficultés à être respectés. Ainsi, les évacuations du coton graine des villages vers les usines se font avec beaucoup de retards et cela a des répercutions sur les approvisionnements des huileries en graines. Ces retards d'évacuations s'expliquent par plusieurs facteurs :

- L'état des pistes, non réfectionnées ne permet pas d'accéder aux marchés où les récoltes étaient plus avancées ;
- Certains camions coton graine ne font pas fait l'objet d'une révision complète à l'issue de la campagne précédente, d'où des nombreuses pannes ;
- La prime incitative à la récolte a été supprimée pour des raisons financières et les producteurs manquent de motivation ;
- La prolifération des points d'achat gêne l'organisation de la collecte. Les normes d'installation des points d'achat (distance minimale de 3 km entre deux points d'achat et tonnage minimum de 50 tonnes par point d'achat) sont éludées par les comités directeurs des groupements, parfois sous influence des chefs traditionnels qui tiennent à marquer ainsi leur autorité ;
- Le classement du coton graine en deuxième qualité sur les marchés fait l'objet de fréquentes contestations, voire de rejets purs et simples ;
- La faiblesse des productions a provoqué chez nombre de paysans la crainte de devoir faire face à des impayés.

De même, malgré le concours des meilleurs points d'achat, qui permet de gagner des cartons d'huile *Diamaor*. des nombreux cas d'imperfections décriées par le passé sont à nouveau observées : dimensions des Dankis réduites pour économiser le *Seko* utilisé pour leur construction, séparation inexistante des deux aires (stockage et chargement coton graine), absence de couloir d'amenée des bâches, ou couloirs trop courts, non-respect des mesures de sécurité incendie, du fait notamment d'un dégagement insuffisant des abords des points d'achat. Mais, ils sont contraints de les respecter au risque de voir leur coton ne pas être acheté.

6.1.7. Des retards récurrents dans l'entretien des pistes rurales

Avec la crise cotonnière et les difficultés financières, les engagements de la société cotonnière de réfectionner les pistes ont de la peine à être respecté. Ainsi, les habituels travaux de réfection des pistes de collecte, qui conditionnent le lancement de la campagne d'égrenage démarrent depuis plusieurs années avec des retards. Au cours d'une saison de pluies marquée par d'importantes précipitations, les pistes et même certains ouvrages subissent des dégradations plus ou moins graves dans pratiquement toute la zone cotonnière. Faute d'entretien régulier, le réseau de pistes continue d'ailleurs à se dégrader année après année. Ainsi, en début de campagne, de nombreux points d'achats sont inaccessibles aux camions de la SODECOTON, et la collecte du coton graine doit souvent se limiter aux abords des voies bitumées. A titre d'illustration, au cours de la campagne 2006/2007, sur un réseau de pistes d'environ 9 880 km, les travaux n'ont pu être effectués que sur 6 529 km faute de temps et des moyens, l'âge et l'état de nos engins ne permettant plus d'en obtenir les services attendus. En plus, dans la région de Maroua Nord : 463 km travaillés sur 892 km, soit un taux de travaux de 52%. De même dans la région de Maroua sud : 1 808 étaient au programme et 872 km ont été effectivement réfectionnés, soit 48%. Cette situation est identique aux autres régions du coton avec des taux de réalisation des travaux de réfection des pistes avoisinant juste la moyenne. Dans cette situation, les producteurs déjà très pauvres sont obligés d'assurer eux même l'entretien des pistes rurales, mais se heurtent aux manques de matériels et de motivation de certains producteurs qui ont été habitués à voir la SODECOTON effectuer ces travaux.

6.1.8. De nombreuses difficultés dans les cercles de caution solidaire

Le cautionnement des divers crédits intrants accordés aux producteurs est assuré par les cercles de caution solidaire. Le principe de base est l'adhésion volontaire des producteurs à un cercle de caution solidaire dont tous les membres se cooptent et s'engagent les uns envers les autres. La mise en œuvre de ce principe a permis de remédier aux abus qu'entraînait le recours à un cautionnement collectif au niveau des groupements, cautionnement dont profitaient essentiellement et parfois systématiquement les notables du village. Toutefois, il faut admettre que si la constitution des cercles est libre, sans intervention de l'encadrement, elle se fait trop souvent sans respect des procédures et parfois sous la pression des chefs traditionnels, élites locales ou autres personnalités influentes.

En plus, dans les cercles de caution, l'on note une mauvaise application du principe de la caution solidaire dans les groupements. Ceci se matérialise par le fait que les agents de la SODECOTON et certains responsables des groupements font des cautionnements hors des cercles de caution, c'est-à-dire paiement des impayés des autres cercles par les membres d'un cercle. Ceci est un facteur de découragement des grands producteurs de coton dans les villages, qui payent à travers le cautionnement solidaire les impayés des paysans solidaires, ce qui a pour conséquence l'abandon de la culture du coton.

Ces défaillances ont permis de mettre en exergue les faiblesses du système, à savoir : la constitution des cercles est le plus souvent faite à la hâte, sans réflexion approfondie sur l'objet réel du cercle ; pour des raisons d'ordre social, les producteurs peuvent difficilement écarter les producteurs défaillants lors de la formation des cercles ; de nombreux producteurs sont inscrits dans les cercles de caution pas pour objectifs de produire du coton, mais plutôt pour pouvoir bénéficier des crédits avec la ferme intention de brader les intrants, de les détourner au bénéfice des cultures vivrières et parfois même de ne faire aucune surface en coton. Des dérapages importants sont produits dans de nombreux groupements, souvent avec la complicité directe ou tacite des responsables. Les responsables des groupements font souvent participer tous les cercles aux remboursements des impayés des cercles défectueux, ce qui n'est en principe pas permis. C'est la caution de deuxième niveau, celle du groupement, qui devrait jouer dans ce cas. Un producteur de coton en zone cotonnière affirme dans une enquête que « l'une des causes de la crise actuelle de la filière coton réside dans le dysfonctionnement de la caution solidaire. La caution solidaire, au lieu d'être une solidarité dans le paiement, un mécanisme de contrôle du groupe sur l'individu ou tout simplement une pression sociale, est devenue carrément une solidarité perverse, c'est à dire une solidarité dans le non remboursement ».

En outre, l'on note aussi des limites de la caution solidaire en termes de montants de prêts et de « résistance » aux mauvais remboursements. La caution solidaire traite en égaux chacun des membres du groupe (même montant d'où même responsabilités dans les remboursements). Pourtant, lorsque les membres ont reçu plusieurs prêts, leurs opportunités et volonté d'investir peuvent être différenciées, et certains peuvent rechercher des prêts dont les montants plus élevés ne sont plus compatibles avec une responsabilité commune dans le remboursement. Le principe de la caution solidaire peut donc limiter l'accès à des prêts de montants élevés, ce qui peut être préjudiciable pour les clients (pas de réponse à leurs besoins) et à l'institution (pas d'économies

d’échelle, mauvaise fidélisation des bons clients). Par ailleurs, l’observation montre que s’il ne s’agit que d’un membre avec un montant réduit d’impayés, sans ou avec un peu de pression de la part du groupe, le crédit en impayé se rembourse ; par contre, si le nombre de membres et les montants sont plus importants, les impayés risquent fort de devenir une perte pour le prêteur, sans que la caution solidaire ne soit plus un rempart efficace.

6.1.9. L’initiative coton équitable encore limitée et les impacts non visibles au Cameroun

L’initiative de la mise en place de filières coton équitable est nouvelle, mais fait déjà apparaître un certain nombre de limites. Tout d’abord, le nombre de producteurs concernés est très faible par rapport au nombre de producteurs cotonniers africains. En plus, les coûts de certification élevés (réalisés au niveau des organisations de producteurs) peuvent, à terme et lorsque le développement de la filière ne sera plus soutenu par l’aide au développement, peser sur la rémunération des producteurs ou sur la compétitivité du coton équitable. L’organisme certificateur et les opérateurs textiles ne garantissent pas l’achat du coton équitable d’une campagne à l’autre, contrairement aux compagnies nationales de coton conventionnel. La demande peut fortement évoluer en fonction des pratiques des consommateurs au Nord (essoufflement de la « mode » du commerce équitable).

En outre, le bénéfice du coton équitable pour les producteurs africains est extrêmement limité. La valeur du coton brut dans un produit textile représente moins de 3% de la valeur de ce produit. L'essentiel du prix payé par le consommateur couvre les frais et les marches de la filature, de la confection, du design, des distributeurs et des marques. En limitant la part des producteurs à la matière première, Max Havelaar ne remet pas en cause (ou pas encore) la répartition de la valeur ajoutée, et le cantonnement des africains à la production de matière première. Certes, les producteurs reçoivent de meilleurs prix, mais dans quelles conditions ?

Considérer le commerce équitable comme un outil pour le développement, et non pas comme une fin en soi permettrait de construire des stratégies de développement, dans lesquels les producteurs des pays du Sud participerait à la "remontée des filières" et de la valeur ajoutée correspondante, et des bénéfices qui en découlent. Tel qu'il existe aujourd'hui, le commerce équitable risque bien d'apparaître comme un alibi pour les pratiques courantes peu recommandables des grandes marques. Ce n'est cependant pas la distribution des produits équitables dans les grandes surfaces qui est condamnable, mais le fait qu'elle ne réponde qu'à une stratégie strictement commerciale, et non à des objectifs de réel développement des producteurs et de leurs communautés. Tout développement véritable suppose une maîtrise croissante de son avenir, or celui-ci n'est pas possible, même en cas de développement purement économique, lorsque les rôles dans la chaîne de production - transformation - distribution et par conséquent dans la chaîne de valeurs sont figés, comme dans le système actuel (Agritrade et CTA, 2008).

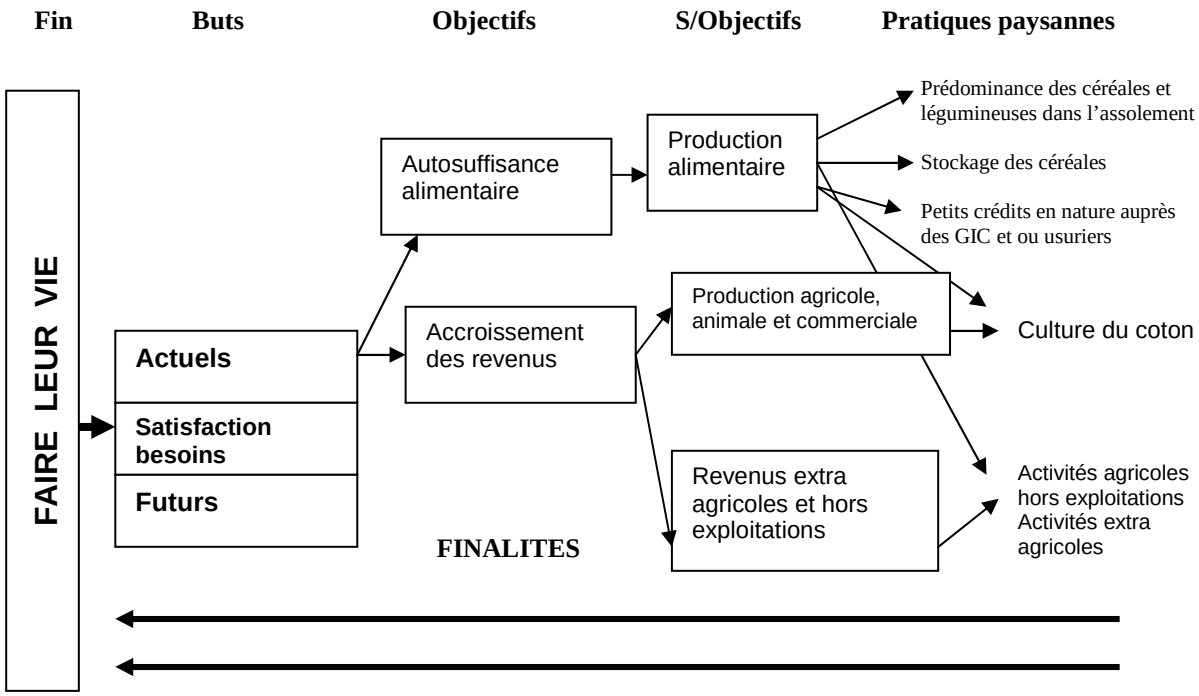
6.2. LES EFFETS DU MODE DE COORDINATION ACTUELLE SUR LA FILIERE ET LE DEVELOPPEMENT REGIONAL

6.2.1. Les effets du mode de coordination actuelle sur la filière

6.2.1.1. Des stratégies paysannes diversifiées d'adaptation à la crise

6.2.1.1.1. Les objectifs variés des exploitations agricoles en zone cotonnière

Dans le contexte actuel, l'étude nous montre que les objectifs des exploitations n'ont pas beaucoup évolué, cependant les stratégies des producteurs pour atteindre ses objectifs ont connu des mutations importantes. Ainsi les exploitations cherchent à travers leurs activités à atteindre des objectifs suivants : Satisfaction des besoins alimentaires et l'augmentation des revenus monétaires.



Source : Adapté de Havard et Kossoumna (2003)

Figure 13 : Les objectifs des exploitations en zone cotonnière

L'objectif principal dans les exploitations est avant tout d'assurer la sécurité alimentaire avec des cultures essentiellement orientées vers les céréales (sorgho, muskwari, …) et les légumineuses (arachide, niébé, …) le plus souvent en association pour couvrir leurs besoins alimentaires.

Selon Havard et Kossoumna (2003), pour atteindre l'autosubsistance alimentaire :

- Prédominance des céréales dans l'assolement: Les exploitations de ce type optent de préférence pour les céréales en choisissant d'emblaver la grande partie sinon la totalité de leurs parcelles en céréales ;

- En cas de déficit alimentaire ou au cas où ils vendraient plus de céréales qu'ils n'auraient pu se permettre, ils prennent de petits crédits en nature (un sac de maïs ou de sorgho) auprès des GIC ou des usuriers en période de soudure. Ce crédit est remboursé de préférence au paiement du coton ou à la nouvelle récolte des céréales majoré d'un taux d'intérêt de 10% pour les GIC. Il est aussi remboursé en nature ou au prix de vente au moment de la prise du crédit pour les usuriers. Ce déficit alimentaire peut également être comblé grâce à la vente en nature de leur force de travail sur d'autres exploitations.

- La culture du coton, bien que marginale, joue un rôle important dans l'objectif de satisfaction des besoins alimentaires :
  - Elle permet d'avoir des intrants vivriers à crédits auprès de la SODECOTON ;
  - Les céréales cultivées derrière le coton bénéficient de l'arrière effet des engrais sur le coton. Ainsi, les céréales sont toujours pratiquées sur des parcelles où le coton a été cultivé. En dehors de la rotation coton-céréales-arachides, l'association des cultures est également pratiquée (coton-haricot; céréales-haricot) ;
  - Elle permet d'avoir des intrants qui sont vendus pendant la saison des pluies afin d'acheter des céréales pendant la période de soudure (juillet et août). A défaut de les vendre, les intrants sont aussi échangés contre les céréales ;
  - L'argent du coton sert à rembourser les crédits en nature ou en espèce contactés pour la campagne alimentaire ou pour assurer la sécurité alimentaire;
  - Enfin l'argent du coton est utilisé pour acheter des produits de premières nécessité (vêtements, ustensiles) ou encore un vélo pour exploiter les parcelles louées qui sont le plus souvent éloignées du village.

L'objectif secondaire des exploitations étant l'augmentation des revenus monétaires. La culture maraîchère (oignon, gombo, légume, tabac...) pratiquée derrière la concession et/ou en association pendant la saison des pluies ou dans un bas fonds pendant la saison sèche permet de dégager quelques revenus. Les récoltes sont vendues dans les marchés hebdomadaires pour la satisfaction des besoins ponctuels de ménage (sels, savons, tabacs, chaussures, habits…). Dans le cas où le paysan aurait suffisamment de céréales dans le « grenier », une partie peut être également vendue pour assurer les mêmes besoins. L'on note aussi bien le rôle des activités extra agricoles, pour ceux qui ont encore la force et le temps, la production artisanale par le tressage des seccos, des chapeaux, des cordes, la forge... est pratiquée. Les femmes peuvent également y contribuer en faisant du petit commerce de bois, du sel, du piment, et l'extraction d'huile d'arachide. Enfin, l'élevage n'est pas en reste, car il permet de mobiliser rapidement les revenus pour satisfaire les besoins et charges de ménages.

6.2.1.1.2. Une baisse importante de la place du coton dans les exploitations agricoles

L'analyse de la dynamique des systèmes de production face à la crise cotonnière montre que la place du coton dans les exploitations agricoles familiales au Nord Cameroun est en net recul. Les mutations intervenues dans la filière cotonnière ont nettement réduit l'intérêt de la culture du coton. Ainsi, le coton qui jadis occupait la

place primordiale vient actuellement en troisième position après le sorgho et l'arachide dans les régions cotonnières de l'Extrême Nord et le maïs et l'arachide dans le Nord.

Bien que la place accordée au coton diminue ces dernières années, le rôle joué par le coton dans les exploitations reste important et les producteurs continuent à cultiver du coton pour de nombreuses raisons. Quatre principales ont été mentionnées par les producteurs pour justifier leur intérêt à continuer la culture cotonnière en dépit des difficultés rencontrées :

- La culture du coton est entrée dans les habitudes des populations rurales (activités culturelles) ;
- le gain de revenus monétaires sécurisés ;
- l'accès aux différents types d'intrants à crédit passant généralement par des garanties liées à la culture cotonnière ;
- L'argent du coton sert à rembourser les crédits en nature ou en espèce contactés pour la campagne alimentaire ou pour assurer la sécurité alimentaire ;
- les arrières effets positifs de la culture cotonnière en année N sur les rendements des cultures céréalières en année N+1 ;
- la forte instabilité des prix des céréales, génératrice d'incertitude sur les revenus tirés de la production céréalière.

S'agissant du premier motif, les producteurs ont clairement manifesté leur intérêt pour la sécurité qu'offre la culture cotonnière à la fois en termes de stabilité des revenus, du fait du système de prix d'achat garanti du coton graine, de l'achat par la SODECOTON de la totalité de la production cotonnière. En outre, la culture cotonnière procure les collatéraux indispensables pour l'accès au crédit en zone cotonnière, à la fois sur les intrants et pour l'équipement ou la consommation, dans le cadre des micro crédits.

Cette deuxième raison expliquant la persistance de la production cotonnière paraît déterminante pour comprendre la rationalité des pratiques paysannes en zone cotonnière. Par exemple, les crédits intrants sur le coton peuvent servir à la fois sur le coton et sur les céréales, notamment du fait des modifications des conditions c'accès aux intrants vivriers. Ainsi, la dépendance des producteurs vis-à-vis de la filière coton est totale en ce qui concerne le mode d'accès aux crédits et ceci engendre de l'aveu même de certains producteurs, des effets pervers. La performance en matière de rendement sur le coton n'est pas toujours l'objectif des producteurs, notamment les moins équipés, mais l'utilisation de l'appartenance aux organisations des producteurs et aux cercles de caution solidaire pour profiter des avantages inhérents à cette appartenance, notamment l'accès au crédit, pour produire des céréales assurant l'autosuffisance alimentaire.

La pertinence de ce raisonnement est renforcée et c'est le troisième motif par les arrières effets de la culture coton sur les rendements céréaliers. En effet, l'utilisation d'intrants chimiques ou organiques, les modes de préparation de sols et l'entretien rigoureux de ces derniers exigés par la culture coton, procure lors des rotations culturales, des terres de fertilité meilleure permettant d'obtenir de bons rendements céréaliers. Cette externalité positive du coton sur les céréales est souvent ressortie lors des discussions avec les producteurs.

Enfin, le dernier motif invoqué par les producteurs a été l'instabilité des prix céréaliers. Les prix sont d'autant plus bas que la récolte a été bonne, donc la production commercialisable, élevée. C'est la *loi de King* que les économistes connaissent bien. Elle engendre des effets pervers, par exemple la réduction des superficies sous céréales en année N+1, ce qui provoque une baisse de la production céréalière et donc une flambée des prix. Les producteurs ont semblé redouter cette instabilité des prix céréaliers et il est apparu que la culture céréalière servait moins pour engendrer des revenus monétaires que pour assurer l'autosuffisance alimentaire des ménages ruraux.

6.2.1.1.3. Des stratégies individuelles des paysans : une recomposition des activités

Face aux mutations observées au niveau de la filière cotonnière au Cameroun, les producteurs développent des stratégies qui leur permettent de s'adapter. Ces stratégies peuvent être individuelles ou collectives. L'enquête auprès des paysans montre une forte dépendance des exploitations agricoles et des villages envers la production cotonnière, élément essentiel des stratégies paysannes. Dans le cas des stratégies individuelles, les producteurs peuvent avoir des réactions offensives quand elles consistent à saisir des opportunités en vue d'améliorer la situation, alors que des réactions défensives sont observées quand elles permettent à l'acteur de maintenir voire d'élargir sa marge de liberté.

L'étude nous a permis d'identifier plusieurs typologies des exploitations que nous avons subdivisées en : Type A : Réduction des superficies du coton ; Type B : Augmentation des superficies du coton ; Type C : Abandon de la culture du coton ; Type D : Stabilité des superficies des différentes cultures. Le tableau suivant permet de les quantifier et d'évaluer les superficies allouées au coton.

Tableau 15 : Superficies du coton par type d'exploitation

Type d'exploitation	Superficie moyenne avant la crise (en 2000) (ha)	Superficie moyenne actuelle (ha)	Observations	Pourcentage (%)
A	2.40	0.58	Baisse	27,45
B	0.97	1.07	Augmentation	42,16
C	0.43	0	Abandon	8,82
D	1.56	1.56	Stable	21,57
Total				100

A partir de la clé de différentiation basée sur l'évolution des superficies du coton et de la diversification dans les exploitations, quatre types de stratégies de producteurs sont distingués.

Tableau 16 : Caractéristiques socio-économiques des producteurs par type d'exploitation

Caractéristiques socio-économiques	Type A	Type B	Type C	Type D
Age (ans)	46	35	33	39
Statut matrimonial	Marié	Marié	Marié	Marié
Niveau d'éducation	Bas	Moyen	Moyen	Bas
Taille du ménage	10	7	6	10
Actifs agricoles	4	4	2	5
Surfaces totales cultivées (ha)	7	4	2	5

Les producteurs soumis aux mêmes facteurs externes, ne réagissent pas tous de la même façon. C'est ainsi qu'on distingue plusieurs stratégies en fonction de la perception des producteurs vis-à-vis de la filière cotonnière :

Les exploitations de type A, représentant environ 27% des producteurs, sont gérées par des producteurs âgés, tous des hommes mariés et polygames. Le niveau d'éducation est très bas ; près de 41% de chefs d'exploitation n'ont pas été à l'école. Les surfaces disponibles sont importantes. La part du coton diminue dans l'assolement, et il contribue faiblement au revenu global. Néanmoins, il permet de disposer de l'argent liquide indispensable pour payer des dettes et s'occuper de quelques charges ponctuelles du ménage. Cultiver le coton, permet au producteur d'avoir des intrants à crédit qu'il utilise aussi bien sur le coton que sur les autres cultures. D'autres raisons à cette baisse du coton sont évoquées par les producteurs, comme les difficultés d'accès à la terre et à la main d'œuvre, le volume de travail important suite aux exigences actuelles de la culture du coton, l'instabilité des pluies et la baisse de la fertilité des sols et des rendements.

Les exploitations de type B, environ 42% des producteurs, optent pour l'extension des superficies du coton et une diversification des activités agricoles et extra agricoles. Elles sont gérées par des producteurs d'âge mur, hommes mariés et polygames. Le niveau d'éducation est bas : 40% ont le niveau primaire, Ces producteurs ont une perception positiviste de l'avenir du coton et pensent qu'il est une source de diversification. Ils espèrent accroître leur revenu à travers le coton pour rembourser leurs dettes et subvenir aux charges du ménage en cultivant de plus grandes superficies de coton. Ils bénéficieront de quantités importantes d'intrants agricoles qu'ils utiliseront sur le coton et les vivriers.

Les exploitations de type C, représentant environ 9% des producteurs, ne croient plus au coton et abandonnent momentanément la culture, en attendant une amélioration éventuelle des conditions. Elles sont gérées par des producteurs relativement jeunes, hommes mariés et monogames. Ils disposent de faibles superficies, et estiment que la culture du coton est de moins en moins rémunératrice. Elle en devient plus exigeante et ne favorise pas l'épanouissement des producteurs. Elle conduit à leur appauvrissement.

Les exploitations de type D, représentant près de 22% des producteurs, ont stabilisé leurs exploitations en gardant les mêmes répartitions des cultures dans l'assolement. Elles sont gérées par des producteurs d'âge moyen, hommes mariés polygames de plus de deux femmes. Le niveau d'éducation est bas : 22% ont le niveau primaire. Les superficies cultivées annuellement sont relativement importantes. Ils cultivent du coton pour bénéficier de certains avantages technique et social liés à la culture pour couvrir les besoins d'argent liquide pour faire face aux charges ponctuelles du ménage, même si certains signalent qu'on épargne difficilement l'argent du coton. La baisse des prix d'achat du coton aux producteurs face à l'augmentation des prix d'intrants, les difficultés d'accès à la terre et à la main d'œuvre, le volume important du travail et une faible main d'œuvre disponible et l'instabilité des pluies et la baisse de la fertilité des sols et des rendements ne les encouragent pas à augmenter la part du coton dans l'assolement.

6.2.1.1.4. Des stratégies collectives : une solidarité mutuelle dans les groupements

Pour minimiser les risques, les producteurs vont devoir assurer eux-mêmes, avec des stratégies individuelles et collectives appropriées la stabilité que procurait auparavant l'État et les mécanismes de la filière intégrée. Les stratégies collectives s'appuient sur l'action au sein des groupements et des organisations de producteurs. On assiste à l'émergence des structures faîtières qui fédèrent les organisations cotonnières de base.

Les producteurs réagissent collectivement pour assurer la fonction de stabilisation, en s'appuyant sur une solidarité mutuelle de groupe pour minimiser le coût social lié à la première stratégie. Cette stratégie s'appuie sur l'action collective au sein des organisations de producteurs, pour mutualiser les moyens, coordonner l'action et constituer un contre-pouvoir face aux autres opérateurs dans la filière.

Ainsi, les producteurs sont déjà organisés, sous l'impulsion de la SODECOTON, en groupements de producteurs de coton. Ces groupements sont chargés de la préparation de la campagne (besoins d'intrants, réception, distribution et facturation), l'accompagnement technique de la mise en place de la culture, l'organisation de la collecte et la commercialisation primaire du coton. Restant très longtemps primaire et local (à l'échelle de village et inter-villages), le niveau d'organisation des producteurs tend à évoluer vers une organisation professionnelle plus élaborée. Dans les groupements, face à la crise, la SODECOTON accorde désormais des intrants à crédits à condition d'appartenir à un groupe et à un cercle de caution solidaire du groupe.

Avec l'organisation des producteurs de coton du Cameroun, organisation fédératrice des groupements de producteurs créée en 2000, a décidé de constituer un fonds d'investissements paysans pour l'achat de 20% des actions de la SODECOTON, la société cotonnière camerounaise. Certes, l'action des organisations paysannes est capitale pour la défense des intérêts des producteurs et leur protection contre les risques que contient la libéralisation des filières. Mais les marges d'autonomie de ces organisations et, du coup l'efficacité de leur action, sont bien limitées.

Ces organisations ont été, dans la plus part des cas, promues par les sociétés cotonnières et la Compagnie Française de Développement des Textiles (CFDT), et

soutenues financièrement par la coopération française, dans le cadre des jeux d'intérêts autour de la libéralisation des filières. C'est le cas par exemple du Conseil des producteurs de coton du Cameroun, créé en urgence en 1995 sous l'impulsion de la SODECOTON et la CFDT pour contrecarrer l'acquisition d'un opérateur privé des parts de l'Etat dans la SODECOTON. Le Conseil des Producteurs de Coton du Cameroun a laissé la place à l'Organisation des Producteurs de Coton du Cameroun en 2000. Ceci dit, il n'en demeure pas moins que ces organisations faîtières sont considérées comme très importantes par les producteurs de base. Pour remplir leur mission, elles ont besoin de formation et d'appui, de ressources humaines et d'un système de financement durable et indépendant. L'implication et la mobilisation des producteurs de base constituent, aussi, un élément de réussite incontournable.

6.2.1.2. La crise cotonnière appauvrit les producteurs du Nord Cameroun

D'un point de vue théorique, la perte du bien-être est liée à l'instabilité de la consommation des ménages ; autrement dit, le risque de revenu n'est coûteux que dans la mesure où il se répercute sur la consommation (modèle de revenu permanent). Le bien-être d'un individu dépend donc non seulement de son niveau de consommation mais aussi de sa régularité. En l'absence d'un marché organisé de l'assurance, un marché du crédit parfait permettrait à l'agent de lisser sa consommation en empruntant les mauvaises années. Sa consommation ne dépendrait pas alors de son revenu courant mais de son revenu permanent défini comme ce que l'agent pourrait consommer sans s'appauvrir. Ce revenu permanent est calculé comme la somme actualisée de ses revenus futurs. Au Cameroun, les défaillances du marché du crédit font que la consommation des ménages dépend étroitement de leur revenu courant ou de leur richesse matérielle.

Ainsi, face au risque, les paysans peuvent en premier lieu réduire leur degré d'exposition en diversifiant leurs activités agricoles ou en développant ses sources de revenus non agricoles à travers par exemple la migration. Les paysans sont donc incités à modifier leur structure de production en faveur de cultures vivrières ou de cultures de rente alternatives. Il peut alors en résulter une perte d'efficacité liée à la moindre exploitation des avantages comparatifs et des économies d'échelle.

Le Nord Cameroun est une zone à fort risque d'insécurité alimentaire permanente. Quelle que soit la stratégie paysanne adoptée, les producteurs cherchent en premier lieu à renforcer la sécurité alimentaire si chère au ménage. Pour ce faire, ils réorientent leurs activités vers les vivriers (céréales et légumineuses). Mais, ces cultures restent dépendantes de la culture du coton, qui permet aux producteurs de bénéficier des intrants vivriers à crédit. De plus, les céréales cultivées après le coton bénéficient de l'arrière effet des engrais coton. Par contre, les exploitations abandonnant la culture du coton sont obligées d'acheter au comptant les intrants aux producteurs de coton qui les bradent dans les villages.

Les exploitations de type A baissent leurs superficies de coton d'environ 76%, passant de 2,4 hectares avant la crise à 0,58 hectare avec la crise au profit des céréales et des légumineuses : maïs, 2 hectares ; arachide, 1,8 hectare ; sorgho, 1 hectare ; muskwari, 1,26 hectare et niébé, 0,36 hectare. Les exploitations de type B, augmentent la part du coton dans l'assolement de près de 10%, passant de 0,97 hectare avant la crise à 1,07

hectare, et simultanément les superficies de certains vivriers : maïs, 1,37 hectare; arachide, 1,08 hectare ; sorgho, 0,82 hectare ; muskwari, 1 hectare et niébé, 0,50 hectare. Les superficies ont augmenté de 5% pour le sorgho, 36% pour le niébé. Cependant, les superficies ont diminué de 6% pour le maïs, 3% pour le muskwari et 19% pour l'arachide. Les exploitations de type C, avec l'abandon du coton, augmentent la part des vivriers : maïs, 0,42 hectare; arachide, 0,50 hectare ; sorgho, 0,82 hectare ; muskwari, 1,75 hectare et niébé, 0,15 hectare. Les superficies en arachide (région du Nord) et en muskwari (région de l'Extrême Nord) ont augmenté respectivement de 28 et 50%. Les exploitations de type D, ne modifient pas les superficies des différentes cultures : coton, 1,56 hectare ; maïs, 1,94 hectares; arachide, 1,5 hectare ; sorgho, 0,5 hectare ; muskwari, 1 hectare et niébé, 0,38 hectare.

En outre, les producteurs atteignent difficilement leur objectif primordial, qui est d'assurer la satisfaction des besoins alimentaires. En effet, la baisse de la fertilité, le manque de main d'œuvre, l'insuffisance des intrants se traduisent par la baisse des rendements et partant des productions globales. En plus, avec une baisse des revenus du coton, très peu de producteurs peuvent acheter les intrants vivriers à crédits en avançant 50% du coût où se donner le luxe d'acheter les céréales de plus en plus chères dans les marchés. Face à cette situation, des efforts sont actuellement faits par l'Organisation des Producteurs de Coton du Cameroun et les organisations non gouvernementales pour renforcer la sécurité alimentaire des ménages en stockant les céréales et autres productions dans les magasins et en assurant une bonne gestion des stocks durant les périodes de soudure.

Dans les exploitations, toutes les activités contribuent à la formation du revenu monétaire du ménage bien que leurs apports restent inégaux.

Tableau 17 : Source et revenu des producteurs en zone cotonnière

Sources de revenu	**Type A**		**Type B**		**Type C**		**Type D**		**Moyenne**	
	Montant (FCFA)	**(%)**	**Montant (FCFA)**	**(%)**	**Montant (FCFA)**	**(%)**	**Montant (FCFA)**	**(%)**	**Montant (FCFA)**	**%**
Coton	32 470	14	47 560	26	0	0	31 560	11	27 900	11
Vivriers	68 830	30	50 935	28	96 185	32	84 405	30	75 085	30
Elevage	16 300	7	8 970	5	39 965	13	64 100	23	32 335	13
Extra agricole	110 430	48	75 525	41	161 425	54	97 600	35	111 245	45
Total	228 030	100	182 990	100	297 575	100	277 665	100	246 565	100

Suite à la crise cotonnière, le revenu global des producteurs est en baisse, comparé au revenu monétaire obtenu selon l'étude de Mbetid *et al* (2003) de 270 000 FCFA par exploitation, d'environ 9%.

En outre, une analyse par type d'exploitation montre que l'évolution du revenu actuel est une fonction de la stratégie adoptée. Ainsi, le revenu moyen des producteurs de type A, a connu une baisse de près de 16% suite à la crise. Dans ce revenu, les vivriers y contribuent à près de 30%, car une grande part est autoconsommée. La part du coton passe de 60% du revenu avant la crise à 14%. Celle de l'élevage est marginale. La

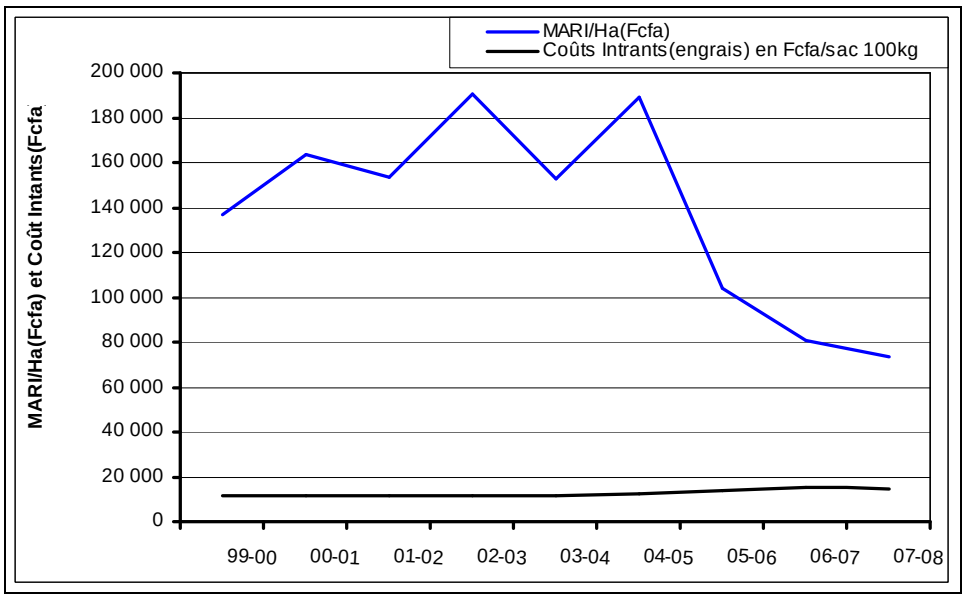
contribution la plus importante provient des activités extra agricoles, 48% (collecte des céréales pour des grands commerçants en ville, travail de main d'œuvre dans d'autres exploitations, petit commerce, chasse et artisanat).

Pour les exploitations de type B, le revenu annuel est en baisse de près de 32%, bien que ces derniers aient augmenté la part du coton dans l'assolement, car la plupart des activités sont orientées vers les productions vivrières destinées à l'autoconsommation. D'après ces derniers, l'augmentation des superficies était plus un moyen pour avoir plus d'intrants à crédits. Le coton participe pour près de 26% au revenu, les vivriers contribuent pour près de 28%, l'élevage seulement pour 5%, avec un cheptel composé de 5 bovins, 5 ovins, 6 caprins et un âne. La contribution la plus importante provient des activités extra agricoles, avec 41% (collecte des céréales pour des grands commerçants en ville, travail de main d'œuvre dans d'autres exploitations, petit commerce, chasse). Dans cette situation de crise, la stratégie adoptée par les producteurs de type B est loin de leur permettre d'obtenir des revenus subséquents face aux charges d'exploitation de plus en plus importantes, car d'après ces derniers, les revenus obtenus sont nettement inférieurs aux besoins des ménages.

Le revenu annuel des exploitations du type C est le plus élevé. Il est en augmentation d'environ 10%, car une grande partie de la production est commercialisée. Les vivriers contribuent pour près de 32%. La capitalisation en élevage (petit ruminant et volaille) est choisie dans l'optique de rentabiliser des bénéfices de la vente des céréales et des activités extra agricoles, ces actions permettent de contribuer au revenu de près de 13%. Les activités extra agricoles contribuent à près de 54% dans les revenus (taxi moto, collecte des céréales pour des grands commerçants en ville, travail de main d'œuvre dans d'autres exploitations, petit commerce, artisanat et chasse).

Les exploitations de type D ont stabilisé leur revenu. Cependant, bien que la part du coton dans l'assolement reste stable, sa contribution au revenu est en baisse et ne représente que 11%. Les cultures vivrières contribuent pour 30% au revenu du ménage, l'élevage pour 23%, car le cheptel est estimé à 5 bovins, 5 ovins, 7 caprins et 2 ânes. Enfin, la contribution la plus importante provient de l'activité extra agricole évaluée à 35% (collecte des céréales pour des grands commerçants en ville, travail de main d'œuvre dans d'autres exploitations, petit commerce, chasse et artisanat).

Les producteurs de la zone cotonnière estiment que les revenus de leurs différentes activités ne permettent pas de satisfaire des charges importantes du ménage dans un environnement économique marqué par des fortes inflations. Ils disent être de plus en plus pauvres depuis que l'on parle de crise cotonnière. En effet, la marge bénéficiaire de la culture cotonnière aux producteurs est passée de 87 843 FCFA par hectare en 2005 à 22 450 FCFA par hectare en 2007, soit un baisse de près de 74%. Durant la même période, les revenus coton graine versés à l'ensemble des producteurs sont passés de 40,87 milliards FCFA en 2005 à 16,18 milliards en 2007, soit une baisse de 60%, donc un manque à gagner important par les producteurs et tous ceux qui vivent directement ou indirectement de la filière coton (commerçants, transporteurs,...).



Légende : MARI= Marge bénéficiaire après remboursement des intrants à l'hectare.

Figure 14 : Evolution de la rentabilité économique du coton au Nord Cameroun

6.2.1.3. La crise cotonnière affecte fortement l'économie du Nord-Cameroun

Pour mieux apprécier les effets des stratégies paysannes sur la filière, nous allons évaluer leurs effets sur la production globale, les pertes enregistrées par la société cotonnière et certains indicateurs macroéconomiques : l'évolution des recettes d'exportation, l'évolution de la part du coton dans les exportations et l'évolution du produit intérieur brut.

6.2.1.3.1. Une baisse significative de la production globale : superficies, rendements et production

Le tableau ci-dessous présente les effets de la crise cotonnière et des stratégies des producteurs sur la production globale du coton graine au Cameroun.

Tableau 18 : Evolution des superficies, de la production du coton et des rendements

Campagne	Surface (Hectare)	Rendement (Kg/Ha)	Production (Tonne)
1996/1997	190 920	1 169	223 101
1997/1998	172 246	1 122	193 332
1998/1999	172 519	1 127	194 575
1999/2000	179 575	1 095	196 239
2000/2001	193 627	1 163	230 932
2001/2002	201 576	1 221	246 070
2002/2003	181 810	1 286	233 803
2003/2004	208 204	1 166	242 819
2004/2005	215 027	1 414	304 053
2005/2006	231 993	952	220 839
2006/2007	203 023	905	183 710
2007/2008	137 869	1 020	140 800

Source : SODECOTON, 2007

Dans un contexte de crise, les superficies de coton au cours de ces dernières années évoluent faiblement en dent de scie. Cependant, entre 2006 et 2008, les superficies sont passées de 231 993 à 137 869 hectares, soit une baisse estimée à 40%. Par ailleurs, la production du coton a connu au cours de ces dernières années des fluctuations diverses inhérentes à l'instabilité du prix d'achat du coton aux producteurs. La production du coton est en baisse passant de 246 070 tonnes en 2002 à 140 800 tonnes en 2008, produites par environ 356 593 producteurs, soit une baisse de près 40%. Cependant, elle a connu des évolutions en dents de scie avec un pic de production au cours de la campagne 2004/2005. Cette baisse inquiétante de la production est une conséquence de la baisse conjuguée de superficies et des rendements à l'hectare ; ceux-ci sont passés de 1 414 Kg/ha en 2005 à 1 020 Kg/ha en 2008, soit une baisse de 28%.

Cette baisse des rendements et de la production est une conséquence directe de la crise cotonnière et des stratégies d'adaptation des producteurs. En plus, la fuite récurrente du coton graine vers le Nigeria et le Tchad continue car plusieurs producteurs des zones frontalières préfèrent vendre leur coton dans ces pays au comptant, où la récolte soignée qui fait perdre environ 10 à 15% de la production n'est pas appliquée et où le prix d'achat du coton est plus attractif. En plus, des facteurs indirects concourent à la situation actuelle, à savoir : l'irrégularité et la baisse de la pluviométrie, la baisse de la fertilité des sols et la baisse de la productivité du travail (manque de main d'œuvre, avec l'exode rural des jeunes).

6.2.1.3.2. Une baisse des recettes d'exportation du coton, de la part du coton dans les exportations et du Produit Intérieur Brut

La crise cotonnière actuelle affecte fortement les exportations et de la part du coton dans les exportations du Cameroun, mais de manière globale n'affecte aucunement les exportations globales du Cameroun. Suite à l'indisponibilité de statistiques fiables sur une période longue au moment de l'étude, notre analyse se limite à la période 2002-2007. Les recettes d'exportations du coton sont une source importante de devises pour le Cameroun, en baisse avec la diminution de la production. Ainsi, entre 2002 et 2007, les recettes évoluent en dent de scie, avec des fortes recettes obtenues au cours de la campagne 2004, en baisse de 35% en 2007. La masse monétaire en circulation dans le Nord Cameroun s'en trouve réduite et posera pas mal de problèmes socio-économiques aux acteurs de la filière (recrudescence du vol et du grand banditisme, notamment les coupeurs de routes, tensions sociales,…).

Ainsi, selon Lagrandre (2005) et Berti *et al* (2006), l'arrimage du franc CFA à un euro fort pénalise fortement les exportations des pays de la zone franc, où la solution d'une indexation sur un panier de monnaies, plutôt qu'une nouvelle dévaluation, semble recueillir de plus en plus de voix. La parité FCFA/euro, héritée de l'indexation sur le franc français, garantit la convertibilité du CFA dans toutes les monnaies étrangères et un contrôle accru sur l'inflation. Mais aujourd'hui, du fait d'un euro très fort par rapport au dollar, la compétitivité des produits de la zone a subi une chute notable. La baisse du dollar d'environ 38% par rapport à l'euro depuis 2002, devise de référence pour le coton, fait chuter de 25% les recettes d'exportation du coton, alors que les coûts de production locale restent extrêmement élevés. Avec les cours actuels de l'euro, et les cours mondiaux, la valeur du coton ne permet même pas de couvrir les coûts de production. "Avec une parité égale dollar/euro, les sociétés cotonnières de la zone franc pouvaient s'en sortir" le kilo de coton revenant à 820 FCFA (1,25 euro) sur le marché international".

Les exportations de coton jouent un rôle important dans l'équilibre de la balance commerciale de l'économie du Cameroun. Mais suite à la crise, cette contribution diminue du fait de la baisse des recettes d'exportations et de la part du coton dans les exportations. La part variable du coton dans les exportations totales de biens (au stade FOB) au Cameroun a connu une baisse globale passant de 5,2% à 2,6%, soit près de 50%.

De même, le PIB nominal du coton, enregistre une baisse significative allant de 0,9% à 0,5%, soit une baisse de l'ordre de 44% entre 2004 et 2007. Ainsi, la culture du coton, le transport, la transformation en coton fibre, la vente et les services associés (conseils, vulgarisation) générant de l'activité et donc de la valeur ajoutée dans l'ensemble des secteurs de l'économie depuis le secteur primaire jusqu'au secteur tertiaire sont nettement affectés.

Suite à la morosité observée au niveau de la filière cotonnière actuelle, sans être pessimiste, nous croyons que cette tendance baissière des indicateurs macroéconomiques se poursuivra au cours des campagnes prochaines et cela aura des effets néfastes sur l'économie régionale du Nord Cameroun en particulier et du

Cameroun en général. Tout cela se traduira par l'augmentation accrue de la pauvreté et du risque d'insécurité des populations (bandes de malfrats bien armés attaquant les villages pour s'emparer entre autres des fonds versés aux producteurs de coton, prenant des otages- de préférence des enfants pour exiger des rançons ou coupant les pistes pour dépouiller les voyageurs de tous leurs biens).

Tableau 19 : Evolution et part du coton dans les exportations du Cameroun

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
EXPORTATIONS, fob	**Exportations, fob du Cameroun (en milliards de FCFA)**					
	1369,1	1406,1	1469,8	1670,9	1937,8	1946,9
Pétrole brut	576,4	525,1	563,5	735,2	962,5	912,4
Cacao	164,7	141,6	141,7	130,9	137,0	146,3
Café	37,1	40,4	40,4	33,4	34,5	39,3
Coton	66,6	63,6	76,7	70,1	54,2	50,9
Bois	176,7	194,1	230,3	218,0	267,7	290,8
Aluminium	56,1	55,4	85,2	85,0	87,3	80,1
Banane	32,1	41,3	39,4	35,9	33,7	27,2
Caoutchouc naturel	16,0	18,8	20,7	23,5	34,0	34,4
Divers	243,4	325,9	271,8	338,8	326,9	365,7
	Part des principaux produits d'exportation du Cameroun (en %)					
EXPORTATIONS, fob	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Pétrole brut	42,1	37,3	38,3	44,0	49,7	46,9
Cacao	12,0	10,1	9,6	7,8	7,1	7,5
Café	2,7	2,9	2,8	2,0	1,8	2,0
Coton	4,9	4,5	5,2	4,2	2,8	2,6
Bois	12,9	13,8	15,7	13,0	13,8	14,9
Aluminium	4,1	3,9	5,8	5,1	4,5	4,1
Banane	2,3	2,9	2,7	2,2	1,7	1,4
Caoutchouc naturel	1,2	1,3	1,4	1,4	1,8	1,8
Divers	17,8	23,2	18,5	20,3	16,9	18,8
	PIB nominal et les Recettes de coton fibre (en milliards de FCFA)					
PIB nominal	7583,1	7916,9	8333,9	8781,0	9698,9	10310,9
Recette coton	66,6	63,6	76,7	70,1	54,2	50,9
	Part des recettes de la fibre du coton dans le PIB nominal (en %)					
PIB nominal	-	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Recette coton	-	0,8	0,9	0,8	0,6	0,5

Source : BEAC, FMI, SODECOTON, 2008

6.2.1.3.3. Les pertes enregistrées par la SODECOTON suite à la crise cotonnière

La crise cotonnière affecte grandement l'équilibre budgétaire (déficit) de la SODECOTON.

Tableau 20 : Pertes enregistrées par la SODECOTON suite à la crise cotonnière

Rubrique	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008
Pertes estimées (milliards FCFA)	12	0	3	-

Source : SODECOTON, 2007

Avec la crise cotonnière, en Afrique francophone, le prix de vente unitaire de la fibre en FCFA des sociétés cotonnières a été doublement affecté, d'une part du fait de la baisse des cours du coton en USD sur les marchés internationaux, et d'autre part du fait de l'appréciation de l'euro face au dollar. Ainsi, la SODECOTON vend la fibre du coton à un prix inférieur au coût de revient. La fibre est vendue entre 600 FCFA à 720 FCFA par kg en position CAF, ce qui est inférieur au coût de production qui serait de l'ordre de 740 à 750 FCFA par kg en position CAF.

Avec cette situation problématique, les quatre dernières campagnes cotonnières se sont soldées par des pertes et des difficultés de trésorerie importantes pour l'ensemble des acteurs de la filière : la SODECOTON et les producteurs. Les pertes accumulées par la SODECOTON sont évaluées à environ 15 milliards de FCFA, mais la plus grande perte a été enregistrée en 2004/2005, la campagne où la production du coton graine était plus importante. Ces pertes ont profondément déstabilisé la filière, et cela se matérialise par des retards de paiement du coton graine au cours de ces dernières années, la réduction des investissements de l'entreprise, des retards dans l'entretien des infrastructures (routières, magasins de stockage, …). Il est à signaler que l'importance de ces pertes accumulées résulte de la hausse des coûts de revient du coton et vente du coton à un prix inférieur, la hausse du dollar américain et la forte chute des cours en FCFA du coton fibre, l'augmentation des charges... Nous pouvons aussi mentionner la contribution des défaillances de gestion, voire des problèmes de gouvernance à ces pertes. Malgré ces pertes, la SODECOTON continue à résister grâce à des réserves de fond de soutien faites avant la crise (elle enregistrait des forts bénéfices). Mais avec la crise qui perdure, si rien n'est fait par l'Etat, l'avenir reste très sombre pour la SODECOTON et la filière.

6.2.2. Les effets de la coordination sur le développement régional du Nord Cameroun

Le succès de la culture du coton a contribué de façon décisive au développement des zones cotonnières. Le coton est devenu le principal facteur de développement et sa culture est à l'origine d'une mutation profonde du monde rural, de par les revenus qu'elle a procurés aux producteurs et par l'amélioration des systèmes de culture, ainsi que par ses répercussions sur les migrations, les transports, l'industrialisation et l'urbanisation. Le coton a également apporté une contribution majeure à l'économie nationale, par les exportations de fibre, par la vente pour la consommation locale d'huiles et tourteaux, ainsi que par l'industrie textile malgré ses difficultés chroniques

(Levrat, 2009). Dans cette section, nous présenterons les effets du coton selon les domaines.

6.2.2.1. Une analyse des effets de la coordination sur le développement par la théorie des systèmes productifs locaux

Les économistes du développement évaluent positivement les impacts sur le développement que produit la coopération entre travailleurs indépendants (petits agriculteurs, artisans). Même sans aller jusqu'à l'organisation des producteurs en association, des arrangements permettant une augmentation des interactions entre acteurs économiques d'une même filière réduisent l'incertitude et certains coûts de transaction. L'agglomération en un même lieu réel, ou plus récemment virtuel, d'entreprises d'un même secteur (cluster) crée également des externalités positives. Parmi ces externalités, on peut citer la création d'un grand marché attirant la clientèle. La coexistence dans le même lieu de transporteurs, réparateurs et vendeurs de pièces rend le secteur plus efficace.

Dans les grands clusters industriels, la concentration de main d'œuvre hautement qualifiée est également un facteur d'innovation et d'accès aux marchés (Schmitz et Nadvi, 1999 ; Cormick, 1999). Les interactions peuvent se transformer en relations contractuelles plus formalisées. Le passage de la collaboration involontaire à la coopération formalisée, qui sera à la base d'entreprises sociales dans ce secteur d'activités, est graduel. La portée sur le développement économique local de ces formes de coopération plus ou moins contractualisée est jugée si importante qu'en France leur promotion est incluse dans l'arsenal des stratégies d'aménagement du territoire (Pommier, 2002).

A partir de la question générale de la capacité d'un bassin de production agricole à se perpétuer face aux retournements de conjoncture et alors que l'Economie Régionale considère l'importance des facteurs communautaires comme facteurs explicatifs de la performance des systèmes productifs localisés (industriels ou industrieux), nous chercherons à interpréter les spécificités des systèmes socio-productifs locaux cotonniers. Nous envisagerons la compétitivité des zones cotonnières à partir du concept de système local de production et d'innovation dans une perspective de sociologie des organisations, ce qui nous permettra de mettre en avant le facteur explicatif discriminant de la dynamique sociale de chacun des systèmes socio-productifs localisés identifiés dans les zones cotonnières.

Selon la théorie, « le concept de système productif localisé provient de la combinaison de différents apports de la littérature récente en la matière : les propositions de Wilkinson (1938) qui introduit la notion de système productif ; celle de Garofoli (1983) avec l'idée de système productif local pour marquer la profonde symbiose entre les phénomènes économiques et socioculturels ; enfin celles de certains auteurs français avec le terme de système industriel localisé pour introduire le rôle des régulations locales » (Courlet, 1999). L'enjeu immédiat de la réflexion sur les systèmes productifs localisés vise l'adaptation de ces concepts aux spécificités des activités agricoles. « Le système productif localisé peut se définir comme une configuration d'entreprises dans un espace de proximité autour d'un métier, voire de plusieurs métiers industriels. Les entreprises entretiennent des relations entre elles et

avec le milieu socioculturel d'insertion. Ces relations ne sont pas seulement marchandes, elles sont aussi informelles et produisent des externalités positives pour l'ensemble des entreprises et de la communauté » (Courlet, 1995). Par conséquent la question d'identification des entreprises pertinentes se pose, sachant qu'il est possible sociologiquement parlant de transposer les composantes du métier (au sens artisanal du terme) aux activités agricoles ainsi que les dimensions culturelles associées.

Le système productif localisé est ainsi à la fois dépendant d'un ensemble géopolitique ou de plusieurs ensembles emboîtés et hiérarchisés (Beaud, 1987) et construit par des stratégies particulières des acteurs qui le composent. C'est pourquoi l'observation empirique montre que les systèmes productifs localisés naissent, croissent, périclitent, disparaissent ou "rebondissent" au gré des fluctuations des marchés mondiaux, mais aussi en fonction de l'histoire particulière à chaque système productif localisé, avec des phénomènes de résurgence inscrits dans l'histoire longue (Courlet et Pecqueur, 1996). La tradition ou les facteurs pédoclimatiques naturels à telle ou telle activité agricole se révèlent très dangereux à manier innocemment puisque les mutations territoriales sont légions. Pour autant, les exemples ne manquent pas de la capacité de certains bassins de production agricole à se perpétuer face aux retournements de conjoncture, en effet les acteurs sociaux ont alors su construire des facteurs d'irréversibilité.

« On peut ensuite généraliser l'usage du concept de système productif localisé à chaque modèle d'organisation non transférables et basé sur la présence d'économies externes et de connaissances non transférables et sur l'introduction de formes spécifiques de régulation qui identifient et sauvegardent l'originalité de la trajectoire de développement. On est alors en mesure de considérer l'ensemble des processus de développement local dans lesquels le territoire joue un rôle actif et le système productif local bénéficie d'une forte identité et de caractéristiques qui permettent à la collectivité locale de se défendre et de se reproduire » (Courlet, 1995). Or la réussite de ces bassins de production n'est que rarement le fait de la profession agricole seule, les collectivités territoriales se mêlant du développement local en accompagnant la création de facteurs d'irréversibilité, la population locale pouvant même tirer fierté de la renommée de la production. « Les systèmes productifs locaux désignent précisément l'expression territoriale de l'endogénéisation du développement » (Kirat et Sierra, 1996).

6.2.2.2. Le coton - moteur du développement

La culture du coton est devenue le moteur du développement des régions de production, d'abord dans le domaine agricole, mais aussi par les activités industrielles et commerciales qui lui sont rattachées. Ce rôle a été accru par le fait que les sociétés cotonnières ont été créées, au milieu des années soixante-dix, en tant qu'organismes de développement, chargés notamment de la mise en œuvre des grands projets financés par l'Etat et des aides extérieures (Levrat, 2009).

Ainsi, selon la SODECOTON (1999), la production du coton permet de redistribuer plus de 50 milliards et procure les recettes d'exportation important pour la Cameroun. Les productions du coton ont permis de dégager sur 10 ans (1991/2000), un chiffre d'Affaires de 528 milliards de FCFA avec 421 milliards à l'exportation soit 80% du chiffre d'Affaires. Au cours de la même période, les investissements de la

SODECOTON se chiffrent à 43,629 milliards de FCFA dont 6,2 milliards ont servi à l'aménagement des pistes de collecte de coton graine dans les villages. Ces chiffres éloquents soulignent suffisamment l'importance de la SODECOTON dans le développement du pays. Elle se classe ainsi parmi les cinq premières entreprises, tous secteurs confondus, tant par son chiffre d'affaires que son bilan financier général. De par ses activités, elle contribue efficacement à la lutte contre la pauvreté.

Au Nord Cameroun, la SODECOTON, qui est le premier employeur, avec environ 1950 salariés permanent et environ 2000 saisonniers au cours de ces dernières années, travaillant à la SODECOTON et un partenariat étroit avec 250 000-300 000 producteurs regroupés au sein de l'organisation professionnelle des producteurs de coton du Cameroun. Le coton a permis le développement d'un tissu industriel : usines d'égrenages (9), huileries (2) et usine textile (le marché intérieur absorbe en effet environ 6000 tonnes de fibres vendues à la Cotonnière Industrielle du Cameroun (CICAM), soit 5% du chiffre global). La totalité de la production d'huile, quant à elle, est écoulée à travers tout un réseau de grossistes et de détaillants à raison de 90 000 cartons (15 bouteilles d'un litre chacun) par mois et environ 40 000 tonnes de tourteaux par an. Il a généré de nombreuses activités secondaires (entreprises de transport pour l'évacuation de la production et approvisionnement en intrants, forges et ateliers de mécanique pour le matériel agricole, commerces…). Sans toute fois oublier les bénéfices des activités générées par la descente vers Douala et l'embarquement de près des fibres de coton.

En plus, le coton à travers la SODECOTON est le principal contribuable du Nord Cameroun, il injecte dans le trésor public près de cinq milliards de francs CFA d'impôts par an, avec suppression des droits de sorties. Si elle contribue à faire rentrer des devises par ses ventes de fibres, la SODECOTON permet également d'en économiser grâce à ses productions d'huile et de tourteau. Il importe cependant d'évoquer des menaces persistantes susceptibles de freiner les efforts croissants de la SODECOTON, notamment l'insécurité grandissante qui règne dans plusieurs zones d'interventions (régions de Touboro et de Garoua-Est) et effondrement actuel des cours de coton fibre sur les marchés internationaux.

6.2.2.3. De la cotonculture au développement des céréales

Le principal facteur de transformation de l'agriculture du Nord Cameroun depuis 1950 a été l'introduction de la culture du coton dans la région de l'Extrême Nord, à partir de Kaélé, puis sa descente vers le Sud jusqu'à la falaise du plateau de l'Adamaoua à partir des années 80 jusqu'à nos jours. Le système de production coton-céréales est présent chez 360 000 producteurs, soit dans près de 90% de ceux de la zone (SODECOTON, 1999). Le coton occupe environ le tiers des surfaces cultivées en saison des pluies. Du fait de l'augmentation de la population, le système coton-céréales s'étend régulièrement, aux dépens d'espaces pastoraux, sauf dans les bas fonds et les zones à muskuwaari (sorgho de contre-saison) impropre à ce système. La culture d'arachide peut être importante dans certaines zones proches de Garoua ou de Touboro (Deveze, 2006).

Ainsi, l'action dans la durée de la SODECOTON apparaît comme le principal moteur de la transformation des agricultures du Nord Cameroun. L'implantation réussie du

système de production coton-céréales a reposé sur la mise en place d'une filière coton intégrée de l'amont à l'aval et d'un crédit intrants et équipements gagé sur la commercialisation du coton, sur une gestion rigoureuse de la SODECOTON et sur des actions périphériques de développement confiées à cette dernière (liaison avec la recherche, ouverture et entretien de pistes rurales, appui à l'organisation professionnelle, soin vétérinaire pour les animaux de trait, etc.).

Le Nord Cameroun est une zone qui a toujours été bien adaptée à la culture cotonnière et céréalière. Il est même possible qu'une forte corrélation existe entre la hausse de la production cotonnière et la hausse de la production céréalière. En effet, la production de coton n'est jamais ou presque l'activité unique d'une exploitation même si elle en reste souvent l'élément pivot. Elle a suscité le développement de la pratique d'une culture mixte en association avec le mil, le sorgho et plus récemment le maïs. La succession coton/céréales sur une même parcelle permet aux céréales de bénéficier de l'arrière-effet des engrais du coton. L'engrais utilisé pour le coton permet d'améliorer la production céréalière cultivée dans les champs de coton l'année suivante. Ceci explique dans une certaine mesure pourquoi les productions de coton et de céréales ont suivi la même tendance depuis les années 1980. Cependant, une utilisation aussi intensive du sol et certaine des contraintes qu'impose la culture du coton sur les éléments nutritifs du sol et sur l'eau peut dans le temps engendrer une dégradation des terres.

La principale raison de cette relation n'est pas une intervention de l'Etat ou l'adoption de mesures incitatives, ces dernières s'étant progressivement raréfiées dès la moitié des années 1980. Les facteurs dominants de cette hausse ont plutôt été la croissance urbaine rapide, la hausse de la demande, la mise à disposition d'intrants par l'intermédiaire du système de soutien à la production cotonnière et la relation bénéfique entre les céréales et le coton. Cette relation provient principalement du partage des intrants, de l'existence d'une infrastructure, de l'innovation technique, de l'accès aux services agricoles et de la hausse des capacités d'investissement dans l'agriculture imputable aux revenus monétaires du coton. Ce processus s'accompagne d'une transformation de l'agriculture, avec l'introduction de la rotation des cultures et de systèmes agricoles mixtes associant des activités de culture et de bétail et se substituant aux formes traditionnelles d'agriculture itinérante. Le défi actuel consiste à introduire des méthodes efficaces de régénération des sols et à veiller à ce qu'aucun terrain ne soit en friche.

A titre d'illustration, l'on peut noter que lors de la campagne 2003/2004, 208 000 ha ont été cultivés en coton, avec pour 69% des surfaces une précédente céréale. Sinon 41 000 ha ont été cultivés en maïs de façon intensive et 81 000 ha de sorgho de saison des pluies ont bénéficié d'un précédent coton. Il faut noter l'importance de l'emploi des herbicides (les ¾ environ des surfaces suivies) du fait des limites des recours possibles à la main d'œuvre et/ou la traction animale. Les enquêtes du service suivi évaluation de la SODECOTON montrent que la sécurité alimentaire est mieux assurée dans les exploitations cultivant du coton que dans celles qui n'en cultivent pas, en particulier du fait de la mise en place d'un crédit intrants vivriers (maïs principalement), 40% de leurs recettes monétaires agricoles proviennent du coton qui représente 20% de leurs surfaces cultivées. De ce fait une place importante est accordée aux céréales, en particulier au maïs dont une partie est vendue. Les exploitations cotonnières qui ont les

meilleures marges brutes à l'hectare sont celles qui possèdent des attelages ; s'ajoute souvent pour ces dernières le revenu des prestations de service rendues avec le matériel de culture attelée.

6.2.2.4. De la cotonculture à la modernisation de l'élevage et la culture attelée

Dans les savanes d'Afrique centrale, le véritable essor de la traction animale commence dans les années 50 avec l'introduction de la culture du coton. D'emblée, le développement de la mécanisation à traction animale a été orienté vers le labour à la charrue à la paire de bœufs parce que le cotonnier grâce à un enracinement pivotant valorise bien ce type de façon culturale, mais aussi en raison de la présence d'un cheptel bovin disponible localement (Vall *et al.*, 2002).

Au Nord-Cameroun, après une phase de développement lente et hésitante de 1950 à 1974, sous l'impulsion de la CFDT et du SEMNORD (régression de la traction animale durant les sécheresses des années 1970), le rythme d'appropriation de l'innovation s'est considérablement accéléré depuis le début des années 1980 (Vall *et al.*, 2002). La SODECOTON en a fait un de fer de lance de l'intensification de la production du coton et des vivriers. De 1980 à nos jours, le développement de la traction animale se caractérise par la diversification des attelages et l'enracinement de la pratique (Vall, 1996 ; Vall *et al.*, 2002). Diversification tout d'abord, avec la progression importante de la traction asine dans la province de l'Extrême-Nord (25 000 ânes de trait en 2001), où de nombreux paysans à la tête d'exploitations de 2 à 3 ha trouvent dans cette forme de traction un attelage adapté à leurs besoins agricoles et économiques, à l'achat comme à l'entretien. Enracinement ensuite, car aujourd'hui même si seulement 25 % des agriculteurs possèdent leur propre attelage, 85% ont régulièrement recours au service d'un attelage par la location (Dongmo, 1999 ; Vall *et al.*, 2002).

Les diverses récessions et chocs économiques touchant l'économie globale ou plus particulièrement la filière cotonnière depuis 20 ans n'ont pas affecté le rythme d'appropriation de la traction animale par les paysans et l'on constate même que celui ci s'est accéléré depuis 1995, passant à 6 000 unités de plus chaque années, ce qui laisse penser que le taux de 40 à 50% d'équipés pourrait être atteint vers 2010. La traction animale est devenue une composante essentielle des stratégies des agriculteurs.

Avec l'introduction du coton, la zone cotonnière est aussi devenue une région d'élevage avec un cheptel bovin important dont une partie est employée pour la culture attelée, et qui permet la production du fumier de parc. La fabrication et la distribution d'aliments pour le bétail à la base de tourteaux de coton contribuent au développement d'une production laitière et de viande destinée à l'autoconsommation en zone rurale et à la satisfaction pour une part de plus en plus importante des besoins des villes.

En plus, dans les savanes du nord Cameroun, l'apparition des cultures à vocation commerciale a permis le développement de la traction animale car ces activités autorisaient l'acquisition de revenus nécessaires à l'achat du matériel et des animaux. Dans le cas des fronts pionniers cotonniers, la culture attelée est utilisée pour limiter l'enherbement en labourant avant le semis et en effectuant les sarclages mécaniques.

Cependant, toutes les zones cotonnières de la région ne sont pas uniformément touchées par le phénomène ; les taux record d'utilisation de la traction animale se situant au cœur du principal bassin cotonnier du Nord Cameroun.

L'adoption de la traction animale renforce l'activité d'élevage des exploitations, ce qui a des incidences multiples sur l'organisation du travail (tâches supplémentaires liées au gardiennage et à l'entretien des animaux), sur les dépenses (alimentation, santé et garde des animaux), mais aussi sur les revenus (plus value à la réforme, prestations de services). Le plus souvent, les agriculteurs achètent directement leurs animaux chez un éleveur, parfois sur les marchés. L'opération se fait généralement après le paiement du coton (donc au cours du premier trimestre) et requiert presque toujours un complément financier apporté par la vente de céréales (Vall *et al.*, 2002 ; Levrat, 2009).

Aujourd'hui, le dressage ne pose plus de véritable problème. Le gardiennage est bien souvent résolu par la constitution d'un troupeau de village gardé par un bouvier salarié. Dans la nuit les animaux sont placés à l'intérieur des concessions familiales. Les dépenses d'alimentation se résument souvent à l'achat de 2 sacs de tourteau de coton par an, distribués en fin de saison sèche. Dans les zones arides, les producteurs couvrent d'épineux les meules de pailles de céréales confectionnées sur les parcelles et font pâturer les animaux au champ. La carrière d'un bovin est variable, mais bien souvent elle dure entre 4 et 5 années, si bien que l'animal est réformé vers l'âge de 7 à 10 ans. Les interruptions de carrière accidentelles liées au vol et à la maladie sont loin d'être la majorité des cas, si bien que l'agriculteur réalise souvent une plus value intéressante à la réforme (Vall *et al.*, 2002).

Le suivi vétérinaire des animaux de trait a été et reste une composante essentielle pour la réussite du développement de la traction animale, notamment dans la partie soudano sahélienne de la région où la pression parasitaire est plus forte (trypanosomoses, maladies liées aux tiques…). Les trois pays ont mis en place différentes formules de services vétérinaires pour les animaux de trait. Ces formules ont connu des fortunes diverses. Dans ce domaine, des progrès restent à faire pour une meilleure couverture sanitaire des animaux. C'est encore un des points qui fragilise l'innovation traction animale.

Pour l'agriculteur, le passage de la culture manuelle à la culture attelée modifie profondément le fonctionnement du système de production. Il nécessite une augmentation significative de la superficie cultivée par exploitation en raison des gains de productivité du travail obtenus sur les chantiers d'installation, grâce au labour à la charrue. Cependant, l'extension des cultures par unité de production entraîne un report des pics des travaux sur les chantiers d'entretien. Aussi, l'acquisition d'un attelage accroît la charge de travail globale sur l'exploitation : besoins en main-d'œuvre supplémentaires sur les chantiers non mécanisés, nouvelles tâches dans le calendrier de travail (stockage d'aliments, garde des animaux, dressage, etc.), gestion d'une main-d'œuvre agricole d'appoint sur l'exploitation. Enfin, l'attelage représente une possibilité de diversification des revenus par les travaux à façon et les transports (labour, 15 000-20 000 F CFA/ha ; transport en charrette : 500-2 000 F CFA selon la quantité et la distance).

Le passage à la traction animale ne peut se résumer à un processus d'équipement. L'agriculteur cherche à augmenter de manière équilibrée la disponibilité en énergie agricole, la réserve foncière et la main d'œuvre. Cette transformation est difficile, coûteuse, risquée et demande bien souvent des années d'efforts. Les agriculteurs qui parviennent à gérer cette transformation atteignent des niveaux de performances technico-économiques nettement plus élevés, en partie grâce au surcroît d'énergie apporté par l'attelage.

© *Photo Folefack, 2008*

Photo 7: Utilisation de la traction animale dans les exploitations agricoles au Nord Cameroun

6.2.2.5. De la cotonculture au désenclavement et à l'aménagement rural

Les modes d'organisation agissent de manière directe sur l'offre de biens publics. Surtout dans le passé, les sociétés cotonnières ont financé une offre de biens et services publics. De plus, elles ont assuré une péréquation spatiale des prix du produit final et des intrants ainsi qu'une stabilisation des prix. Enfin, elles ont souvent joué un rôle clef en matière de vulgarisation technique et de recherche.

Dans les années soixante-dix, devant les carences de la puissance publique, les sociétés cotonnières ont assuré la mise en place de biens ou services publics (pistes rurales, santé, éducation notamment) sur financement public. Il s'agit donc ici en principe d'une simple délégation qui se justifie par la faible capacité administrative des pouvoirs publics centraux et locaux. Il est probable que la multiplication des objectifs assignés aux sociétés publiques ait contribué à leur inefficacité.

Dans certains cas, l'État, faute de ressources suffisantes, a pu imposer aux sociétés le financement de ces biens et services publics. Outre le fait que l'offre de biens publics ne correspond pas à la vocation des sociétés cotonnières, l'offre de biens publics à travers ces sociétés ne permet pas des arbitrages visant à égaliser les utilités marginales de chaque dépense publique De plus, ces biens publics profitent par définition à l'ensemble de la collectivité, or, seuls les producteurs de coton contribuent à leur financement. Les effets redistributifs sont donc très ambigus. On pourrait

naturellement imaginer des mécanismes d'exclusion des non producteurs de coton et donc la transformation de ces biens et services collectifs en « biens de club ».

Plus généralement ces questions de financement et donc de définition des biens publics sont largement indépendantes du mode d'organisation des filières car contingentes à des questions plus générales que sont : la disponibilité à payer, l'efficacité de l'État et des collectivités locales et les choix sociaux.

La production cotonnière a conduit au développement d'infrastructures socio-économiques et de services mis à la disposition des agriculteurs au moyen de deux approches différentes. Dans des pays comme le Mali, ce que l'on a baptisé le « système cotonnier » est né de la très haute importance historique des sociétés cotonnières. Dans d'autres, notamment au Tchad, les communautés ont pu se servir des paiements versés aux producteurs de coton pour investir dans des services sociaux locaux.

Dans les pays traditionnellement dotés d'un système cotonnier bien coordonné, un réseau élaboré de services de soutien aux producteurs et d'infrastructures ont contribué à faciliter l'accès des exploitants et, dans bien des cas, de la communauté au sens large, aux intrants et aux services agricoles, aux nouvelles compétences telles que la gestion organisationnelle, aux centres sanitaires, aux pharmacies, aux écoles et aux routes. Cela concerne particulièrement les principaux producteurs de la zone du franc CFA. Ces services coordonnés et cette infrastructure, conçus pour accroître et appuyer la productivité d'un secteur stratégique de l'économie, ont été fournis par l'État ou les sociétés cotonnières nationales. L'objectif était également d'inciter les jeunes gens éduqués vivant dans les zones urbaines à retourner en zone rurale et à investir dans le développement rural, même s'il est difficile de savoir si cet objectif a été atteint. Le système de soutien intégré a par conséquent contribué à une amélioration du bien-être et du développement humain, et pourrait servir de modèle afin d'encourager la contribution de l'agriculture au développement global dans d'autres zones.

Au Cameroun, l'impact en matière d'infrastructures de transport et d'aménagement du territoire est aussi fondamental si l'on considère d'une part les investissements réalisés en lien avec la SODECOTON comme les pistes et ouvrages de franchissement et leur entretien, d'autre part les zones aménagées pour accueillir dans le Sud Est Bénoué 15.000 migrants venus de l'Extrême Nord avec l'appui de l'Agence Française pour le Développement entre 1979 et 1992 (Devèze et Madaule, 1992). Ainsi, pour permettre la mise en place des intrants et l'évacuation des produits, le coton a conduit à la réalisation puis l'entretien de centaines de kilomètres de pistes rurales qui se traduisent par un désenclavement des régions entières et par une amélioration des conditions de circulation. Parallèlement, l'aménagement d'infrastructures rurales comme des forages pour eau potable est aussi entrepris. Toutes ces actions qui contribuent à accroître le bien être des populations et à freiner l'exode rural et l'émigration vers les pays développés.

6.2.2.6. De la cotonculture à la professionnalisation du monde rural

Face à ce risque d'exclusion des plus pauvres, l'organisation des paysans en groupements de producteurs peut être une réponse souhaitable à la fois du point de vue de l'efficacité et de l'équité. Les groupements de producteurs permettent à la fois à la société de commerce/transformation, de réduire ses coûts de négociation et de coordination et aux paysans d'accroître leur pouvoir de négociation face à la firme. Ils peuvent aussi, dans certaines conditions, permettre de faire participer les plus pauvres à un mode d'organisation quasi-intégrée. Bien qu'encore embryonnaire, l'efficacité du mouvement coopératif dans les secteurs étudiés apparaît en partie liée au mode d'organisation de la filière.

Les groupements de producteurs permettent avant tout de réduire le risque et les coûts de transaction pour les sociétés de commerce/transformation. Ils sont une force de rappel et de sanction contre le phénomène du « passager clandestin », c'est-à-dire, contre celui qui recherche l'avantage de l'action collective sans en assumer le coût de contrepartie. En effet, les crédits d'intrants sont généralement accordés à un groupement de paysans. A l'échéance, le non-dénouement de ce crédit pour des raisons relevant de comportements individuels, impliquera la mise en jeu de la caution solidaire. Par le mécanisme de cette caution, la probabilité d'un remboursement de crédit est plus forte qu'elle ne serait en l'absence de la supervision et de l'autocontrôle (« peer monitoring ») exercés à l'intérieur même du groupe.

Par ailleurs, les groupements de producteurs sont un instrument de professionnalisation. Ils peuvent prendre en charge efficacement un certain nombre de fonctions telles que l'achat des intrants, la collecte des produits… Ils agissent aussi comme des intermédiaires pour la diffusion des technologies culturales.

En traitant avec des groupements de producteurs les firmes peuvent donc réduire significativement leurs coûts de fonctionnement (coûts de négociation d'un nombre plus réduit de contrats, de surveillance, de collecte des produits et de fourniture de biens et services annexes) et devraient être incitées à encourager leur développement. Cependant, les organisations paysannes peuvent aussi être perçues par les sociétés de commerce, voire par les États eux-mêmes, comme une menace dès lors qu'elles sont susceptibles de négocier collectivement, voire d'évoluer vers un mouvement syndical, et de constituer une force d'opposition importante.

L'autre développement clé est le fait que le soutien historique accordé par les sociétés cotonnières ou les agences de développement des zones cotonnières a facilité l'essor d'organisations de producteurs puissantes. Les producteurs participent effectivement davantage à l'élaboration des politiques agricoles nationales et régionales, bien que les représentants des producteurs ne contribuent pas systématiquement à la prise de décisions relatives au sous-secteur coton. Il convient cependant de noter que toutes les organisations de producteurs ne sont pas structurées de la même manière, ni proches de leurs membres, et ne sont pas non plus capables d'interagir efficacement dans l'arène politique nationale, régionale ou internationale.

La démarche en matière de développement cotonnier, axée sur un renforcement des organisations de développement communautaire et de producteurs dans la zone du franc CFA, a amélioré non seulement les capacités techniques et productives du sous-secteur coton, mais également les pratiques agricoles et les conditions de vie globales. Cette amélioration est due aux revenus du coton, mais aussi aux activités secondaires : coordination de la commercialisation des céréales ; soutien des activités économiques supplémentaires.

Le coton, c'est aussi la structuration et l'organisation des producteurs en associations villageoises regroupées au sein d'organisations professionnelles nationales dirigées par des paysans, elles organisent la collecte du coton graine, évaluent leurs besoins en intrants et en assurent la distribution comme le remboursement. Elles contribuent à l'amélioration des conditions de vie grâce à la construction et au fonctionnement d'écoles, de maternités, de centres de santé, et mettent en place des structures de crédit mutuel.

Au Cameroun, l'impact institutionnel est important en matière de structuration des producteurs est matérialisé par plus de 1 900 groupements de base regroupés dans le cadre de l'Organisation de Producteurs de Coton du Cameroun, cette dernière, créée en 2000, a accumulé près de 10 milliards de fonds de réserve et 7 milliards pour participer à la privatisation future de la SODECOTON. Ce début d'autonomie financière donne une marge de manœuvre croissante à l'OPCC-GIE vis à vis d'une SODECOTON qui a tardé à jouer le jeu de la responsabilisation professionnelle.

6.2.2.7. Culture du coton et impacts environnementaux

Bien qu'elles constituent plus de 80% des engrais consommés dans les zones de savane, les quantités appliquées sur le cotonnier restent modestes. Grâce à la rotation coton-céréales, cet « engrais coton » profite à l'ensemble de l'assolement. Mais les quantités, ramenées à la surface de l'exploitation, ne représentent en moyenne guère plus de 50 kg d'engrais par hectare et par an, quantité insuffisante pour compenser les exportations minérales des récoltes, et dérisoires en comparaison des doses massives utilisées en grande culture dans les pays occidentaux à l'origine des pollutions des nappes phréatiques. Il faut signaler également l'absence quasi générale d'amendements calciques susceptibles de corriger les phénomènes d'acidification des sols observés en conditions tropicales. La fumure organique, quand elle existe, a un impact sur la restauration de la fertilité, mais qui reste insuffisant. Sur le plan de l'environnement, le problème ne se situe donc pas en termes d'excès de fumure mais bien au contraire en termes de sous-consommation d'engrais qui ne peut combattre l'appauvrissement du milieu. Les solutions techniques mises au point par la recherche agronomique sont connues, mais leur vulgarisation se heurte à des contraintes d'ordre socio-économique insurmontables actuellement.

En outre, l'érosion est liée au mode de gestion du parcellaire. Sauf en Afrique centrale, où subsiste le système des cultures en blocs qui regroupent 5 à 20 ha d'un seul tenant, la taille des parcelles de coton est le plus souvent comprise entre 0,25 et 2 ha dans la sous région. En outre, le maintien des arbres « utiles » (nérés, faidherbias, karités) au sein des champs, est encore la règle. On est donc loin des risques d'érosion inhérents aux grandes cultures mécanisées. Néanmoins, le système de culture pure, associé à la

préparation des terres à la charrue, peut poser problème d'érosion pluviale. L'évolution récente des itinéraires techniques vulgarisés dans certains terroirs cotonniers (Cameroun, Sénégal) associant les techniques d'herbicidage et les semis directs sans labour, limite fortement ces risques d'érosion.

Enfin, l'incidence du parasitisme sur la culture cotonnière en climat tropical humide est telle que la lutte chimique reste aujourd'hui un passage obligé pour une production rentable et d'envergure. Dans les pays francophones, la remarquable coopération entre les services nationaux de recherche et les services techniques des sociétés cotonnières ont permis de développer une protection chimique raisonnée et de juguler ces phénomènes de résistance. La consommation d'insecticides a été progressivement réduite au cours des vingt dernières années, pour utiliser moins de 5 litres/ha aujourd'hui, sans diminution d'efficacité. La mise en place progressive d'interventions sur seuils, visant chacun des ravageurs économiquement nuisibles à un stade donné de la culture conduit à une réduction des quantités de matières actives, une efficacité accrue, la limitation des risques d'apparition de résistances un plus grand respect de la faune auxiliaire et un risque réduit de pollution des sols et des nappes.

6.3. DES PERSPECTIVES D'AMELIORATION DE L'EFFICACITE DE LA COORDINATION POUR LE RENFORCEMENT DE LA FILIERE ET LE DEVELOPPEMENT REGIONAL

6.3.1. Réunir les conditions pour favoriser la sécurisation et les mutations de la filière

Les alternatives par rapport au système de production coton-vivier pour développer l'économie ne sont pas évidentes. Les filières oignon et porc ont montré ces dernières années un certain dynamisme en cherchant à accroître les volumes produits et les ventes dans les grandes villes de Sud. Dans d'autres secteurs les marges de progrès sont encore plus aléatoires : l'élevage transhumant est peu susceptible d'apporter des emplois nouveaux, les prix des céréales sont très sensibles à toute surproduction ou pénurie, les conditions pour développer le tourisme ne sont pas réunies, les commerçants investissent plus au Sud que dans le Nord, etc.. Les agricultures cotonnières du nord restent jusqu'à maintenant un facteur primordial de stabilité dans une région sensible sur le plan politique. Mais cette réussite, fragile, ne peut trouver un prolongement que dans une stratégie plus globale de développement rural régional (Ousman *et al.,* 2002 ; Déveze, 2006).

Le premier moteur de transformation des agricultures familiales reste la SODECOTON, mais celle-ci devra achever de sortir d'une organisation pyramidale, avec à la base le planteur comme simple exécutant des consignes venant d'une direction qui cherche à sauvegarder la filière coton dans un contexte difficile. Les modes d'intervention autoritaires passés ont maintenu trop longtemps les producteurs et leurs organisations dans une situation de dépendance qui les a mal préparés à comprendre la remise en cause de consignes anciennes et à prendre leurs responsabilités (Legile, 2002). Les problèmes rencontrés par la SODECOTON, comme celui de l'amélioration de la qualité du coton, peuvent conduire à sortir d'une approche classique de l'encadrement qui a montré ses limites. Les premiers éléments allant en ce sens sont la prise d'autonomie progressive des organisations de

producteurs et la place croissante des actions d'animation. Le projet Développement Paysannal et Gestion des Terroirs, le projet Eau-Sol-Arbre et la structure mixte OPCC/SODECOTON d'appui à la professionnalisation ont favorisé la mise en place d'interventions concertées, sur base contractuelle. De même les premières tentatives de mise en place d'un nouveau conseil à l'exploitation ou de commercialisation d'un coton de qualité à travers le commerce équitable suscitent l'intérêt des producteurs.

Plus généralement il faut libérer les initiatives des agriculteurs en leur donnant confiance (Legile et Giraudy, 2004 ; Levrat, 2009). Pour cela, il faut sortir d'une attente d'assistance de l'extérieur dans tous les domaines, susciter les initiatives, encourager l'innovation, passer d'une logique de la contrainte à une logique du contrat. Parmi les possibilités de changement déjà en germe sur le terrain, citons les voies suivantes qui apparaissent comme très prometteuses :

- sortir des recettes techniques à la parcelle en mettant en place un conseil à l'exploitation reposant sur la résolution des principaux problèmes rencontrés comme une meilleure gestion et programmation des activités en matière de conduite des cultures, une organisation permettant d'assurer la sécurité alimentaire, une maîtrise de la fumure et des traitements, une association de l'agriculture et de l'élevage (Dugué *et al.*, 2004), etc.;
- s'appuyer sur l'expérimentation du semis direct sous couvert végétal pour diffuser cette nouvelle approche de la façon de cultiver, permettant de passer de la charrue à la charrette et d'assurer l'amélioration de la fertilité des sols ;
- lier alphabétisation, avancées techniques et conseil de gestion à l'exploitation ;
- responsabiliser progressivement les groupements de producteurs en matière d'approvisionnement, de commercialisation, de gestion et les aider à définir des stratégies réalistes.

Une autre façon d'aborder le problème du développement rural du Nord est d'essayer d'en présenter les enjeux:

- sécurisation des agriculteurs (droits d'accès et d'usage des ressources naturelles, dont les sols ; accès aux biens publics comme l'éducation, la santé, la justice ; accès au financement ; infrastructures de communication) ;
- renforcement des capacités des agriculteurs, de leurs organisations et de leurs partenaires afin qu'ils puissent maîtriser les changements à conduire et améliorer la gestion de chaque entité pertinente (parcelle, troupeau, exploitation, terroir, organisations de producteurs, filière);
- amélioration de la compétitivité des diverses filières et de leur organisation ;
- accentuation des efforts pour trouver des équilibres agro-sylvo-pastoraux durables et pour améliorer la base productive ;
- enrichissement du tissu institutionnel (par exemple organismes de crédit, de services, d'approvisionnement, de commercialisation), ce qui permettrait à la SODECOTON de recentrer son action sur la fonction agroindustrielle ;
- articulation des actions de développement agricole avec le développement communal et régional, en s'appuyant sur la Mission d'Etude et d'Aménagement du Nord. Une des priorités serait la reprise de l'accompagnement des migrations dans le cadre d'une politique de responsabilisation conjointe des autorités traditionnelles, des communes et des administrations en matière d'installation de nouveaux agriculteurs.

L'évolution de l'intervention de la SODECOTON auprès des agriculteurs doit être étudiée avec soin, en concertation avec l'OPCC-GIE et les autorités, pour réussir la sécurisation et la mutation des agricultures familiales en zone cotonnière (Devèze, 2004). Il devra être pris en compte la difficulté d'améliorer la productivité d'une multitude d'agriculteurs très divers. Même si l'option est prise de privilégier les actions en faveur des producteurs efficients de demain (produisant 2 tonnes de coton graine de qualité à l'hectare, innovant, gérant, s'équipant, améliorant la fertilité des sols, diversifiant les sources de revenu), il faudra aussi gérer les transitions pour les agriculteurs en difficulté ou devant migrer du fait de la pression foncière.

Enfin, la SODECOTON a été un élément fondamental du développement agricole du Nord Cameroun et elle doit continuer son action en la transformant dans le cadre d'un nouveau partenariat avec les producteurs. La question qui est posée est donc celle d'une recomposition des forces sociales et de l'émergence d'une société civile, d'une part à travers l'évolution de rapport entre agriculteurs et SODECOTON, mais plus largement entre les divers acteurs du développement rural dans le Nord. Ceci renvoie aussi à la capacité du pouvoir politique de recréer un climat de confiance, ce qui suppose la reconquête de valeurs et de normes trop souvent bafouées par lui (Courade, 2000).

Ni la SODECOTON, ni le secteur coton, ni les agriculteurs ne peuvent relever à eux seuls ces enjeux ; par contre le fait que les agriculteurs soient réellement partie prenante des décisions les concernant aux cotés des autorités traditionnelles ou communales, des administrations et des acteurs économiques sera fondamental pour trouver des compromis durables entre forces sociales sur la base d'intérêts réciproques dans la durée. C'est non seulement le développement, mais la stabilité du Nord Cameroun qui est en jeu.

6.3.2. Des actions fortes à mener à court et moyen terme pour redynamiser la filière cotonnière

Au terme de cette thèse, il est à signaler que le système monopolistique régulé est favorable aux pauvres. Les inefficacités liées à ce mode de coordination sont bien connues, mais peuvent être réduites si des mesures importantes sont prises. Ainsi, des actions ci-dessous méritent d'être prises pour redynamiser la filière cotonnière et réduire la pauvreté :

- **Mettre en place un fond de soutien,** pouvant garantir un prix d'achat du coton graine incitatif pour les producteurs, pour minimiser les effets pervers d'un prix au producteur trop bas et surtout trop instable ; il pourrait être financé par un prélèvement national de solidarité au regard de l'importance du coton pour le Nord Cameroun, par des fonds provenant de l'aide internationale et d'éventuels fonds d'aide d'urgence à la filière dans la lignée des réclamations faites dans le cadre de l'Initiative coton à l'Organisation Mondiale du Commerce ;

- **Subventionner les intrants agricoles par l'Etat**, pour réduire le prix de vente aux producteurs afin de faciliter leur accès et les encourager à respecter les doses recommandées par la recherche, sans toutefois oublier les productions vivrières indispensables pour le renforcement de la sécurité alimentaire ; tout cela permettra

d'accroître la productivité et la production du coton et d'augmenter les recettes d'exportation et de relever la part du coton dans les exportations et dans le PIB. En plus, il faut supprimer ou, à défaut, réduire la taxe sur la valeur ajoutée sur les engrais et le transport des intrants afin de réduire leurs coûts avec un effet positif au bénéfice des producteurs ;

- **Réduire sensiblement les délais de paiement,** du coton graine dans les villages, qui sont de plus en plus long, ce qui permettrait aux producteurs de mieux valoriser les revenus issus du coton ;

- **Diversifier les sources de revenus à travers les stratégies d'adaptation multifonctionnelle**, en orientant les activités les spéculations porteuses. Ainsi, les spéculations porteuses qui ont été retenues et sur lesquelles le programme de relance et de diversification va s'appuyer sont : les cultures d'arachide et de soja, en plus des cultures vivrières de base (sorgho sp, maïs, riz pluvial) devant contribuer à la sécurité alimentaire dans la région, l'élevage bovin, porcin et des petits ruminants. Pour le développement de l'élevage des espèces retenues, il faut assurer une protection sanitaire contre les maladies, promouvoir une bonne alimentation à travers la valorisation des résidus de récolte notamment les fanes d'arachide et de soja et la complémentation avec leurs tourteaux respectifs. La réussite des cultures d'arachide et de soja passe par l'utilisation des engrais appropriés et des semences améliorées, le suivi des itinéraires techniques recommandés de la préparation du sol jusqu'au stockage des produits après la récolte (Njomaha et Mbiandoum, 2008) ;

- **Accompagner les acteurs de la filière dans leur processus d'adaptation,** aux mutations en cours, en mettant un accent particulier sur le renforcement de leur formation et la diffusion de l'information. En effet, les dispositifs d'appui aux producteurs doivent aussi prendre en compte la diversité des préoccupations et des stratégies paysannes. En revanche, il est nécessaire de développer des démarches d'appui et de conseils pour les exploitants, afin de les accompagner dans la gestion de leurs activités dans ce contexte incertain : ces démarches visent à renforcer les capacités d'auto-analyse des producteurs pour qu'ils puissent faire des projets de développement ou pour qu'ils améliorent la performance de leurs exploitations agricoles (Djamen *et al.,* 2003). De même, l'importance croissante du rôle des groupements de producteurs dans la production et la commercialisation du coton demande de renforcer les activités d'appui et de conseil à leur endroit, afin de les rendre plus autonomes et plus efficaces. Enfin, pour atténuer les conséquences de la privatisation de la filière cotonnière sur les populations des provinces septentrionales du Cameroun, il serait également important de favoriser la concertation entre les services régionaux de l'État et la société civile ;

- **Assurer la formation des producteurs, le conseil et l'accès aux moyens de production.** Pour que le paysan fasse évoluer ses relations avec l'encadrement, il convient de lui offrir les outils et les moyens, au travers des formations, d'animations sur des thèmes touchant ses activités de production. Le préalable à toute action pour de développement des activités est de créer un environnement socio-économique favorable à l'émergence de services : accès facile aux produits vétérinaires et intrants agricoles, conseils pour leur utilisation, disponibilités de

financement pour les activités d'investissement et d'équipement. Il semble donc urgent de réfléchir à la mise en œuvre d'un mécanisme pouvant permettre de concilier les intérêts des différents acteurs de la filière et ceux de l'Etat. Mécanisme qui pourrait être basé sur l'organisation des assises de concertation entre acteurs de la filière (SODECOTON, OPCC-GIE, les organisations des producteurs et les producteurs) afin de discuter des enjeux relatifs à l'organisation et au développement de la filière coton dans le contexte actuel de crise. Que l'autonomie des groupements soit restaurée ; il faut également prendre en compte les revendications des producteurs. Il semble donc important de poursuivre et d'approfondir les travaux de recherche sur l'analyse des contraintes relatives aux différents problèmes relevés dans le but d'aboutir à des propositions d'actions de renforcement de l'environnement socio-économique dans lequel évolue la filière cotonnière ;

- **Mettre en place une autorité de régulation (interprofession),** l'autorité de régulation, organisée de préférence sur une base tripartite : État, producteurs et société cotonnière, aura pour vocation de contrôler et de sanctionner le respect des engagements contractuels. Pour gérer les insuffisances de l'incomplétude des contrats et des insuffisances de l'appareil juridique, l'inexécution de ces arrangements trouve difficilement une sanction par l'application du droit. Il devra ainsi mettre les acteurs égaux pour éviter des sanctions descendantes des acteurs.

- **Meilleure application ou révision du principe de la caution solidaire,** malgré les critiques et les difficultés des cercles de caution solidaire, l'analyse approfondie des alternatives possibles montre souvent que la caution solidaire reste un outil nécessaire au regard des objectifs et des publics cibles des institutions des micro-finances qui l'utilisent, mais il demande une gestion rigoureuse, et souvent des mesures complémentaires de gestion et de garanties. Ainsi, suite aux découragements des grands producteurs et des bons producteurs de coton dans les villages au Nord Cameroun, qui payent à travers le cautionnement solidaire les impayés des producteurs défaillants et ou véreux. Il est important pour redynamiser la culture du coton de respecter le principe de base de la caution solidaire, en n'appliquant la caution solidaire qu'à l'intérieur d'un cercle de caution seulement. Dans le cas, où un cercle est défaillant, il faut plutôt appliquer le second niveau de la caution solidaire, c'est-à-dire que c'est le groupement qui doit payer. En plus, il faudrait désormais que les producteurs bénéficiaires de la caution solidaire signent des reconnaissances de dettes pour rembourser, bien après ceux qui ont payé pour eux. Enfin, lors de la formation des cercles de caution, il faut faire primer l'ardeur au travail au détriment des considérations sociales. Les producteurs capables de produire une caisse de coton graine ne sont pas obligés de faire partie d'un cercle de caution pour bénéficier les intrants, ils peuvent se cautionner eux-mêmes.

- **Promotion de l'industrie textile locale,** il est important de développer l'industrie textile camerounaise. Actuellement, moins de 10% du coton camerounais est transformé localement par la société industrielle du Cameroun, alors qu'une forte demande en tissu pagne existe en zone cotonnière, où dans les habitudes vestimentaires, les populations s'habillent en pagne (pagne en provenance du Nigéria). Il est certes vrai qu'en Afrique, comme au Cameroun de nombreuses tentatives visant à développer l'industrie textile à grande échelle ont, à quelques

exceptions près (Nigeria), largement échoué. L'intensification des discussions sur le coton en Afrique de l'Ouest et du Centre soulève à nouveau la question de la transformation locale, c'est-à-dire de la mise sur pied d'une industrie textile viable en Afrique. Ce n'est que grâce à une telle industrie que le coton pourrait, à la longue, contribuer au développement durable des économies nationales de ces pays. Heureusement, au Cameroun, au cours de ces dernières années, avec la crise cotonnière, cette question semble être prise au sérieux par les pouvoirs publics, ce qui témoigne est la création dans la nouvelle université de Maroua, basée en zone cotonnière, d'une filière de formation sur la transformation des textiles et l'industrie d'habillement dans l'optique de former les cadres pour le secteur d'industrie textile.

- **Elaborer une démarche d'appui-conseil adaptée au contexte actuelle**, les recherches d'accompagnement indispensables pour l'appui-conseil doivent se faire pour l'élaboration et l'actualisation des diagnostics et les références sur les exploitations agricoles en tenant compte de la diversité de ces dernières (typologies), en remplacement des normes standards qui ne permettent pas de répondre à la diversité des situations rencontrées ; Elaborer et faire évoluer les démarches d'appui-conseil, autant pour les exploitations agricoles que pour les groupements de producteurs ; Participer à l'évaluation des impacts de l'appui-conseil ; ce besoin de connaître les impacts est fortement ressenti par les bailleurs de fonds.

Ces actions et bien d'autres méritent d'être prises en compte pour assurer le maintien d'une filière en chute libre face à la crise cotonnière.

CONCLUSION PARTIELLE

La morosité du marché mondial du coton pose avec acuité le problème du maintien de la culture cotonnière et de ses conséquences sur l'économie de la région et sur les populations rurales. Car, il faut noter que le mode de coordination actuelle en contexte de crise fait face à des nombreuses contraintes qui inhibent les efforts déployés pour impulser les relations entre les acteurs.

Parmi ces facteurs d'inefficacité nous énumérons ici les plus importants. L'un des facteurs importants d'inefficacité de la coordination est la faiblesse des prix d'achat du coton graine ne couvrant pas les coûts des intrants. Dans cette situation, les prix d'achat du coton graine ne couvrent pas les coûts des intrants qui ne cessent d'augmenter depuis la fin des années 1990. Car, avec, le désengagement de l'Etat dans le secteur d'engrais et l'arrêt des subventions, l'on enregistre une hausse significative des prix des intrants coton.

En plus, le paiement de plus en plus tardif du coton graine est facteur de préoccupation et contribue au découragement des producteurs qui font face au manque de ressources financières et de liquidités. Ainsi, avec les difficultés financières de la société cotonnière, inhérente à la crise cotonnière dès le début des années 2000, les paiements du coton graine aux producteurs ne se font plus au comptant. Ils connaissent des retards importants, avec des délais de plus en plus longs pouvant aller jusqu'à 2 mois dans les cas extrêmes. Situation qui s'est aggravée avec la crise financière de 2008.

On note aussi des défaillances dans le classement du coton graine dans les villages. En effet, avec la corruption des agents chargés du classement dans les marchés, le coton est surclassé en premier choix. En plus, les autorités traditionnelles imposent le classement du coton graine d'un groupement au premier choix. Sans toute fois oublier le fait que les critères de tri et de classement ne sont pas suffisamment compris par tous, ce qui amène à le faire selon les humeurs. Bien plus, la complaisance exprimée au classement du coton graine illustre simplement la difficulté sociologique pour les paysans ou pour tout agent, de déclasser un coton graine, sauf cas extrêmes.

Des retards dans l'évacuation du coton graine, et des dérives dans l'organisation des marchés sont aussi observées. Les évacuations du coton graine des villages vers les usines, se font avec beaucoup de retards et cela à des répercutions sur les approvisionnements des huileries en graines. De même, avec les motivations proposées dans le cadre du concours des meilleurs points d'achat, qui permet de gagner des cartons d'huile Diamaor.

De même, les engagements de la SODECOTON de réfectionner les pistes ont de la peine à être respecté. Ainsi, les habituels travaux de réfection des pistes de collecte, qui conditionnent le lancement de la campagne d'égrenage démarrent depuis plusieurs années avec des retards importants. Fautes d'entretien régulier, le réseau de pistes continue d'ailleurs à se dégrader année après année.

Enfin, avec l'instauration des cercles de caution solidaire des groupements, l'on note une mauvaise application du principe de la caution solidaire dans les groupements. Ceci est un facteur de découragement des grands producteurs de coton dans les villages, qui payent à travers le cautionnement solidaire les impayés des paysans solidaires. Tous ces défaillances mentionnées plus haut et bien d'autres concourent à l'inefficacité de la coordination des acteurs et ont des répercutions sur la filière et le développement local et régional.

En outre, avec la crise, des changements importants ont été observés au niveau de la filière, notamment : le prix d'achat du coton graine en baisse, les conditions d'achat en mutation et le paiement tardif du coton graine ; l'augmentation des prix des intrants agricoles et de nouvelles conditions d'accès ; l'adoption de nouvelles conditions de commercialisation basées sur un coton de qualité, l'organisation et la présentation des marchés. Ces mutations font que la place jadis réservée au coton dans les exploitations agricoles est en net recul.

Par ailleurs, diverses stratégies sont développées par les producteurs pour s'adapter à la crise. Cependant, quelques soient les exploitations, l'objectif de satisfaction des besoins alimentaires est difficilement atteint, la sécurité alimentaire reste précaire. En plus, les stratégies collectives d'adaptations sont développées et s'appuient sur l'action au sein des groupements et des organisations de producteurs. En plus, l'on note une baisse des revenus des producteurs d'environ 9%. Les stratégies et bien d'autres ont des effets négatifs sur les superficies cultivées et entraine une baisse de la production est une conséquence conjointe de la baisse des superficies et des rendements qui ont connu une baisse de 28%.

Cette crise cotonnière actuelle affecte fortement les exportations du coton, mais de manière globale n'affecte aucunement les exportations globales du Cameroun, qui dispose d'autres cultures d'exportations importantes au sud du pays. Conséquence, des pertes en devises pour le Cameroun et un manque à gagner pour les producteurs et une réduction de la masse monétaire en circulation dans le Nord Cameroun. De même, la part variable du coton dans les exportations totales de biens (au stade FOB) au Cameroun a connu une baisse globale de même que le PIB.

Au Cameroun, la production du coton permet de redistribuer annuellement plusieurs milliards et procure les recettes d'exportation importantes pour le Cameroun. Cela montre l'importance du coton et de la SODECOTON dans le développement régional. Cependant, avec la crise cotonnière l'action de développement de la SODECOTON est en nette recul dans la zone cotonnière. Le développement continue des infrastructures à nettement baisser, dans les villages.

En outre, l'implantation réussie du système de production coton-céréales a reposé sur la mise en place d'une filière coton intégrée de l'amont à l'aval et d'un crédit intrants et équipements gagé sur la commercialisation du coton, sur une gestion rigoureuse de la SODECOTON et sur des actions périphériques de développement confiées à cette dernière. En effet, la production de coton n'est jamais où presque l'activité unique d'une exploitation même si elle en reste souvent l'élément pivot. Elle a suscité le développement de la pratique d'une culture mixte en association avec le mil, le sorgho et plus récemment le maïs. La succession coton/céréales sur une même parcelle permet aux céréales de bénéficier de l'arrière-effet des engrais du coton.

Dans les savanes du Nord Cameroun, le véritable essor de la traction animale commence dans les années 50 avec l'introduction de la culture du coton. Avec l'introduction du coton, la zone cotonnière est aussi devenue une région d'élevage avec un cheptel bovin important dont une partie est employée pour la culture attelée, et qui permet la production du fumier de parc. La fabrication et la distribution d'aliments pour le bétail à base de tourteaux de coton contribuent au développement d'une production laitière et de viande destinée à l'autoconsommation en zone rurale et à la satisfaction pour une part plus en plus importante des besoins des villes.

La production cotonnière a conduit au développement d'infrastructures socio-économiques et de services mis à la disposition des agriculteurs. Pour permettre la mise en place des intrants et l'évacuation des produits, le coton a conduit à la réalisation puis à l'entretien de centaines de kilomètres de pistes rurales qui se traduisent par un désenclavement des régions entières et par une amélioration des conditions de circulation. Parallèlement, l'aménagement d'infrastructures rurales comme des forages pour eau potable est aussi entrepris.

L'impact environnemental, en lien avec la gestion des terroirs, repose surtout actuellement sur les actions d'amélioration et de restauration de la fertilité des sols entrepris. Bien qu'elles constituent plus de 80% des engrais consommés dans les zones de savane, les quantités appliquées sur le cotonnier restent modestes. Grâce à la rotation coton-céréales, cet « engrais coton » profite à l'ensemble de l'assolement. Il faut cependant signaler également l'absence quasi générale d'amendements calciques susceptibles de corriger les phénomènes d'acidification des sols observés en conditions

tropicales. La fumure organique, quand elle existe, a un impact sur la restauration de la fertilité, mais reste insuffisante.

Enfin, avec la crise, l'on note un ralentissement du processus d'intensification du système de culture coton-vivrier et donc remet en cause l'intérêt de la culture du coton. Les effets de la crise actuelle ralentissent les efforts consentis pour le développement rural des zones cotonnières et la lutte contre la pauvreté. Avec l'environnement socio-économique moins favorable, l'on se rend compte que la crise cotonnière et le mode de coordination actuelle ont eu un impact négatif sur le développement socio-économique de la zone cotonnière au Cameroun.

Enfin, face à l'enjeu du coton, véritable facteur de stabilisation du Nord Cameroun, des actions importantes doivent être prises par les pouvoirs publics et la société cotonnière, en vue de redynamiser la filière et d'impulser le développement socio-économique de la zone cotonnière.

SYNTHESE DE LA PARTIE 2

Cette partie avait pour objectif de présenter les principaux résultats de la thèse, en vue d'apporter des réponses aux questions soulevées. Plus concrètement, elle a permis d'évaluer l'efficacité du mode de coordination actuelle des acteurs de la filière cotonnière, dans un contexte marqué par la crise au Cameroun. Pour le faire, des données ont été collectées auprès des principaux acteurs de la filière, à travers des enquêtes, des interviews et des observations.

Les résultats d'analyse montrent qu'au Cameroun, la filière coton était et reste, depuis le début de la seconde guerre mondiale, une filière intégrée, conçue dans la logique du système colonial et post-colonial où l'État joue un rôle majeur. Sous la pression des institutions de Bretton Woods pour privatiser la filière cotonnière, le gouvernement camerounais, a accepté le principe depuis 1994. Mais, ce processus est en cours et reste d'actualité jusqu'à nos jours. Elle a été décidée par le gouvernement, mais une tentative peu transparente de prise de contrôle de la société par un groupe privé national a bloqué le processus durant plusieurs années. Dans un contexte de crise cotonnière, les enjeux de la privatisation de la SODECOTON sont importants, car si jamais la prise de relais du secteur par des institutions privées se passe mal, cela risque d'aboutir à une perte de rentabilité de la culture cotonnière, et par-là de remettre en cause la base d'existence d'un bon nombre de ménages de la zone. Les plus pessimistes n'hésitent pas à signaler que la privatisation risque de déstabiliser le Nord Cameroun.

Dans le système de filière intégrée, la coordination des acteurs joue un rôle indéniable, ceci grâce au fait que dans la coordination marchande, les prix de marché peuvent en asymétrie d'information conduire à des anti-sélections ou à un aléa moral. Grâce à son avantage, depuis, l'introduction du coton, la filière fonctionne toujours avec des engagements mutuels entre les principaux acteurs, même si ces engagements mutuels sont pour la plupart des contrats incomplets du point de vue de la théorie économique, se basant plus sur la confiance entre acteurs. Le développement de ces engagements est d'ailleurs à l'origine de la structuration du paysannat.

Ainsi, avec la crise cotonnière, les engagements mutuels explicites et implicites entre acteurs sont remis en cause et se dégradent davantage, car les acteurs ont de la peine à respecter les clauses des contrats. C'est le cas des engagements entre la SODECOTON et les groupements, car les modes d'intervention actuels maintiennent les organisations des producteurs dans un état de dépendance vis à vis de la SODECOTON qui adopte une attitude directive vis-à-vis des groupements avec l'utilisation du bâton (suspension, menaces) et de la carotte (primes).

Ces relations conflictuelles sont aussi observées entre les producteurs au sein des groupements, des tensions sociales persistent à cause des impayés et des problèmes de gestion au niveau des cercles de caution solidaire du groupe. L'intérêt de la théorie des contrats est de mettre en évidence l'illusion des incitations et sanctions économiques quand elles ne peuvent s'exercer. On se rend compte que le respect des engagements mutuels n'est possible que lorsque le contexte socio-économique est favorable.

La dégradation de l'environnement socio économique de la filière cotonnière au Cameroun suite à la crise actuelle, a soulevé les questions du maintien de la filière et du renforcement de la compétitivité. Pour garantir la durabilité de la filière dans ce nouveau contexte, la société cotonnière dans les engagements contractuels avec les producteurs, met en place des mécanismes d'incitation et des sanctions économiques pour impulser les producteurs à doubler d'ardeur pour augmenter la production en déclin et améliorer la qualité du coton graine.

Mais, l'étude permet de constater qu'avec la crise, ces mécanismes ont de la peine à prouver leur efficacité. Car l'efficacité des incitations et sanctions économiques est illusoire quand elles ne peuvent s'exercer dans le contexte social particulier du Nord Cameroun et en raison d'un processus de paupérisation résultant de plusieurs années de crise cotonnière. La performance d'une filière est influencée par les défaillances de coordination qui peuvent l'oblitérer.

Nous devons tout de même signaler les mécanismes mis place pour inciter les acteurs dans la filière. Ainsi, l'une des incitations adoptées est l'achat du coton en fonction de la qualité du coton graine produit et varie selon le prix international du coton. Ceci dans l'optique de garantir la qualité du coton graine produit et récompenser l'effort des producteurs. Ainsi, trois qualités de coton graine sont achetées (premier et deuxième choix). Face à certains dérapages constatés, au niveau du classement du coton graine dans les marchés qui affectaient les prévisions de la qualité de la fibre obtenue après égrenage. Depuis la campagne 2007/2008, l'achat du coton graine est désormais fonction de la qualité de la fibre du coton obtenu après égrenage et il existe plusieurs catégories (premier, deuxième, troisième, voir même quatrième choix).

En plus, l'amélioration du rendement au champ en coton graine, qui concourt à assurer des meilleurs revenus aux producteurs, est une préoccupation constante de la filière. La diminution et l'irrégularité de la pluviométrie, la baisse de fertilité des terres de certaines zones, ainsi que la réduction des quantités d'engrais épandues ont amené les sélectionneurs à rechercher les variétés plus rustiques, assurant une meilleure production en condition de cultures défavorables et à élaborer de nouveaux itinéraires techniques et des programmes de protection des plantes.

De même, avec la crise, la SODECOTON demande aux producteurs de faire plus attention à la qualité du coton graine récolté. Ainsi, au cours de la campagne 2005/2006, la récolte soignée, facteur déterminant pour un coton marchand de qualité a été adoptée, ainsi que des nouvelles exigences de stockage et de transport. L'organisation des marchés de commercialisation du coton graine est au centre des préoccupations pour l'amélioration de la qualité du coton, les marchés autogérés sont organisés de commun accord par la SODECOTON et les groupements. Des primes sont même octroyées aux groupements efficaces à travers un concours de meilleurs points d'achat.

En outre, des crédits intrants sont octroyés aux producteurs pour les inciter à la production du coton. Ainsi, la SODECOTON définit les besoins en intrants pour la campagne à venir, puis l'OPCC-GIE les achète par appel d'offre international et les distribue aux groupements de producteurs de coton. La SODECOTON transporte les intrants dans les groupements, où ils sont stockés dans des magasins. La mise en place

des intrants et la gestion des crédits intrants et leur remboursement sont assurés par des agents de la SODECOTON et/ou les groupements eux-mêmes, en fonction de leur degré d'autonomie.

Cependant, on constate que les contrats utilisés par les acteurs sont pour la plupart des contrats incomplets, des sanctions juridiques pour le règlement des conflits entre les acteurs ou en cas de non respect des clauses de contrats ne sont pas toujours explicites. Dans cette situation de vides juridiques au sujet des sanctions, nous constatons qu'il y a des dispositions « descendantes » de sanctions pour atteindre les producteurs, mais qu'il n'y a rien de prévu pour éviter que les producteurs ne soient victimes des défauts de respect des engagements des autres acteurs. Pour l'instant la seule sanction existante est l'exclusion des membres et groupements défaillants à l'octroi des crédits intrant. Cela empêche ces derniers, faute de moyens de produire encore du coton et cela pénalise grandement la filière.

Malgré, les efforts des principaux acteurs de coordonner les actions dans la filière, plusieurs facteurs sont décelés et concourent à l'inefficacité de la coordination. Ces contraintes observées affectent grandement la filière et le développement socio-économique de la zone cotonnière. Ainsi, l'analyse montre que, la morosité du marché mondial du coton pose avec acuité le problème du maintien de la culture cotonnière et de ses conséquences sur l'économie de la région et sur les populations rurales.

Le facteur d'inefficacité de la coordination signalé par les producteurs est la faiblesse des prix d'achat du coton graine ne couvrant pas les coûts des intrants. En effet, la baisse des cours internationaux de coton entraîne directement la baisse du prix d'achat du coton graine. Ainsi, l'on a noté une baisse d'environ 10% au cours de ces six dernières années. Dans cette situation, les prix d'achat du coton graine ne couvrent pas les coûts des intrants qui ne cessent d'augmenter depuis la fin des années 1990, l'on enregistre une hausse significative des prix des intrants coton de près de 48%.

En plus, l'autre facteur est le paiement de plus en plus tardif du coton graine. Ainsi, avec les difficultés financières de la société cotonnière, inhérent à la crise cotonnière dès le début des années 2000, les paiements du coton graine aux producteurs ne se font plus au comptant. Ils connaissent des retards importants, avec des délais de plus en plus longs pouvant aller jusqu'à 2 mois dans les cas extrêmes. Situation qui s'est aggravée avec la crise financière de 2008.

On note aussi des défaillances dans le classement du coton graine dans les villages. En effet, au Cameroun, avec la corruption des agents chargés du classement dans les marchés, le coton est surclassé en premier choix. En plus, les autorités traditionnelles imposent le classement du coton graine d'un groupement au premier choix. Sans toute fois oublier le fait que les critères de tri et de classement ne sont pas suffisamment compris par tous, ce qui amène à le faire selon les humeurs. Bien plus, la complaisance exprimée au classement du coton graine illustre simplement la difficulté sociologique pour les paysans ou pour tout agent, de déclasser un coton graine, sauf cas extrêmes.

Des retards dans l'évacuation du coton graine, et des dérives dans l'organisation des marchés sont observées. Les évacuations du coton graine des villages vers les usines, se font avec beaucoup de retards et cela à des répercutions sur les approvisionnements

des huileries en graines. De même, avec les motivations proposées dans le cadre du concours des meilleurs points d'achat, qui permet de gagner des cartons d'huile Diamaor. Malgré ce concours, il est important de signaler que les producteurs perçoivent très mal ces nouvelles conditions, qu'ils jugent très contraignantes, moins rémunératrices et les imperfections décriées par le passé sont à nouveau observées.

De même, les engagements de la SODECOTON de réfectionner les pistes ont de la peine à être respectés. Ainsi, les habituels travaux de réfection des pistes de collecte, qui conditionnent le lancement de la campagne d'égrenage démarrent depuis plusieurs années avec des retards importants. Au cours d'une saison de pluies marquée par d'importantes précipitations, les pistes et même certains ouvrages subissent des dégradations plus ou moins graves dans pratiquement toute la zone cotonnière. Faute d'entretien régulier, le réseau de pistes continue d'ailleurs à se dégrader année après année.

Enfin, dans les cercles de caution solidaire des groupements, l'on note une mauvaise application du principe de la caution solidaire dans les groupements. Ceci se matérialise par le fait que les agents de la SODECOTON et certains responsables des groupements font des cautionnements hors des cercles de caution, c'est-à-dire paiement des impayés des autres cercles par les membres d'un cercle. Ceci est un facteur de découragement des grands producteurs de coton dans les villages, qui payent à travers le cautionnement solidaire les impayés des paysans solidaires, ce qui a pour conséquence l'abandon de la culture du coton.

Ainsi, avec la crise, des changements importants ont été observés au niveau de la filière, notamment : le prix d'achat du coton graine en baisse, les conditions d'achat en mutation et le paiement tardif du coton graine ; l'augmentation des prix des intrants agricoles et de nouvelles conditions d'accès ; l'adoption de nouvelles conditions de commercialisation basées sur un coton de qualité, l'organisation et la présentation des marchés. Ces mutations font que la place jadis réservée au coton dans les exploitations agricoles est en net recul.

Par ailleurs, diverses stratégies individuelles et collectives sont développées par les producteurs pour s'adapter à la crise. Mais, nous constatons à travers l'étude que dans les exploitations, l'objectif de satisfaction des besoins alimentaires est difficilement atteint, la sécurité alimentaire reste précaire. En plus, l'on note une baisse des revenus des producteurs d'environ 9%.

Les stratégies ont des effets négatifs sur les superficies cultivées. Ainsi, l'on note globalement, qu'entre 2006 et 2008, les superficies sont passées de 231 993 à 137 869 hectares, soit une baisse estimée à 40%. Par ailleurs, au cours de la même période, la production du coton est aussi en baisse passant de 246 070 tonnes en 2002 à 140 800, soit une baisse de près 40%. Cette baisse de la production est une conséquence conjointe de la baisse des superficies et des rendements qui a connu une baisse de 28%.

Cette crise cotonnière actuelle affecte fortement les exportations du coton, mais de manière globale n'affecte aucunement les exportations globales du Cameroun, qui dispose d'autres cultures d'exportations importantes au sud du pays. Ainsi, entre 2002

et 2007, les recettes d'exportation du coton ont baissé d'environ 35%. Conséquence, des pertes en devises pour le Cameroun et un manque à gagner pour les producteurs et une réduction de la masse monétaire en circulation dans le Nord Cameroun. De même, la part variable du coton dans les exportations totales de biens (au stade FOB) au Cameroun a connu une baisse globale de 50%. Le PIB n'a pas échappé à cette tendance, l'on a enregistré une baisse significative de l'ordre de 44% entre 2004 et 2007.

Au Cameroun, la production du coton permet de redistribuer annuellement plus de 50 milliards et procure les recettes d'exportation importantes pour le Cameroun. Les productions du coton ont permis de dégager sur 10 ans (1991/2000), un chiffre d'affaires de 528 milliards de FCFA avec 421 milliards à l'exportation soit 80% du chiffre d'affaires. Ces chiffres éloquents soulignent suffisamment l'importance de la SODECOTON dans le développement du pays. Cependant, avec la crise cotonnière l'action de développement de la SODECOTON est en nette recul dans la zone cotonnière. Le développement continu des infrastructures a nettement baissé, dans les villages.

En outre, l'implantation réussie du système de production coton-céréales a reposé sur la mise en place d'une filière coton intégrée de l'amont à l'aval et d'un crédit intrants et équipements gagé sur la commercialisation du coton, sur une gestion rigoureuse de la SODECOTON et sur des actions périphériques de développement confiées à cette dernière. En effet, la production de coton n'est jamais où presque l'activité unique d'une exploitation même si elle en reste souvent l'élément pivot. Elle a suscité le développement de la pratique d'une culture mixte en association avec le mil, le sorgho et plus récemment le maïs. La succession coton/céréales sur une même parcelle permet aux céréales de bénéficier de l'arrière-effet des engrais du coton.

Dans les savanes du Nord Cameroun, le véritable essor de la traction animale commence avec l'introduction de la culture du coton. D'emblée, le développement de la mécanisation à traction animale a été orienté vers le labour à la charrue à la paire de bœufs parce que le cotonnier grâce à un enracinement pivotant valorise bien ce type de façon culturale, mais aussi en raison de la présence d'un cheptel bovin disponible localement. Ainsi, la zone cotonnière est aussi devenue une région d'élevage avec un cheptel bovin important dont une partie est employée pour la culture attelée, et qui permet la production du fumier de parc. La fabrication et la distribution d'aliments pour le bétail à base de tourteaux de coton contribuent au développement d'une production laitière et de viande destinée à l'autoconsommation en zone rurale et à la satisfaction pour une part de plus en plus importante des besoins des villes.

La production cotonnière a conduit au développement d'infrastructures socio-économiques et de services mis à la disposition des agriculteurs. Pour permettre la mise en place des intrants et l'évacuation des produits, le coton a conduit à la réalisation puis à l'entretien de centaines de kilomètres de pistes rurales qui se traduisent par un désenclavement des régions entières et par une amélioration des conditions de circulation. Parallèlement, l'aménagement d'infrastructures rurales comme des forages pour eau potable est aussi entrepris. Mais, force est de constater que ces actions de développement ont de la peine à être réalisées de nos jours.

Enfin, la baisse des cours mondiaux du coton fibre a entraîné depuis la campagne 2004/2005 des forts déficits à la SODECOTON. Ceci ralentit le processus d'intensification du système de culture coton-vivrier et donc remet en cause l'intérêt de la culture du coton. Les effets de la crise actuelle ralentissent les efforts consentis pour le développement rural des zones cotonnières et la lutte contre la pauvreté. Avec l'environnement socio-économique moins favorable, l'on se rend compte que la crise cotonnière et le mode de coordination actuelle ont eu un impact négatif sur le développement socio-économique de la zone cotonnière au Cameroun. Cela accentue la paupérisation des paysans, donc notre hypothèse de la recherche est confirmée.

Face à l'enjeu du coton, véritable facteur de stabilisation du Nord Cameroun, des actions importantes doivent être prises par les pouvoirs publics et la société cotonnière, en vue de redynamiser la filière et d'impulser le développement socio-économique de la zone cotonnière. Ces actions sont entre autres : la mise en place d'un fond de soutien pouvant garantir un prix d'achat du coton graine incitatif; la subvention les intrants agricoles par l'Etat ; la réduction des délais de paiement du coton graine ou plus, le paiement au comptant ; l'accompagnement des producteurs dans leurs stratégies d'adaptation multifonctionnelle ; la mise en place d'une interprofession et la promotion de l'industrie textile locale.

CONCLUSION GENERALE

Cette thèse avait pour objectif global d'analyser l'efficacité de la coordination des acteurs de la filière cotonnière dans un contexte de crise au Cameroun. Ceci en vue de générer des indicateurs qui peuvent permettre aux décideurs politiques et acteurs de la filière cotonnière de mieux prévoir les défis probables et d'évaluer les réponses souhaitables susceptibles d'avoir des effets positifs et/ou négatifs sur la dynamique de la filière.

Pour le faire, l'étude a été réalisée au Cameroun et principalement dans la zone cotonnière, couvrant deux régions : le Nord et l'Extrême Nord. Cette zone est choisie du fait que la culture du coton constitue la principale culture de rente et procure plus de la moitié du revenu des producteurs, en plus elle est le bassin cotonnier du Cameroun. Les données ont été collectées auprès des principaux acteurs de la filière coton (SODECOTON, OPCC-GIE, producteurs) entre 2006 et 2009, en plus des observations directes sur le terrain ont été faites.

La thèse est bâtie sur un cadre conceptuel qui prend en compte le rôle joué par la coordination dans l'organisation et la gestion de la filière. Plusieurs théories économiques ont été mobilisées dans cette thèse, notamment : la théorie de la coordination économique des échanges et des acteurs ; la théorie du principal - agent ; la théorie des stratégies d'entreprise et le modèle d'analyse des arrangements productifs locaux.

Au terme de la conduite de cette thèse, des enseignements peuvent être tirés.

Un enjeu stratégique du coton dans l'économie mondiale et en Afrique de l'Ouest et du Centre

Le coton joue un rôle indéniable dans les échanges internationaux. En effet, dans une économie mondiale globalisée, la production et la vente de coton constituent un enjeu majeur pour l'avenir d'une partie non négligeable de l'humanité. Bien que le coton soit cultivé dans une centaine de pays, la production mondiale de fibres de coton est dominée par quelques pays, au premier rang desquels figurent la Chine, les États-Unis et l'Inde. La Chine est aussi le premier consommateur mondial de fibres de coton et ce pays est appelé à continuer d'exercer une influence encore plus forte sur le marché mondial et donc sur l'évolution future des prix internationaux.

L'Afrique de la zone Franc CFA est devenue le second exportateur mondial derrière les États-Unis. Le développement des filières cotonnières dans ces pays, selon un modèle caractérisé par une forte intégration verticale, a souvent pu y être qualifié de succès. Cependant, les limites de ce modèle ont été soulignées et la privatisation/libéralisation des filières cotonnières africaines, bien que parfois chaotique et souvent problématique, semble aujourd'hui irréversible. Les principaux défis à relever pour les filières cotonnières africaines ont été identifiés. Ils sont nombreux, complexes et vont bien au-delà du combat mené contre les subventions que les États-Unis apportent à leurs cotonculteurs. De leur résolution dépendra l'avenir de la production de coton en Afrique.

Le coton est un cas de réussite économique remarquable en Afrique subsaharienne, alors que la part du continent dans le commerce mondial des produits agricoles a baissé d'à peu près la moitié entre 1980 et 2005, sa part dans le commerce du coton a plus que doublé. La production de coton constitue une source majeure de recettes en devises dans plus de quinze pays africains, et représente une source indispensable de revenus monétaires pour des millions de petits producteurs agricoles et leurs familles.

Ainsi, on estime à plus de vingt millions le nombre de personnes qui tirent l'essentiel de leurs ressources de cette spéculation. Grâce à des efforts immenses consentis tant par le secteur privé, que par le secteur public et par les agences de coopération, ce que l'on a appelé « l'or blanc » est devenu, en une trentaine d'années, la colonne vertébrale des économies de nombreux pays africains. Sa diffusion s'est accompagnée d'une augmentation sensible des performances des systèmes de production des zones de savanes et, suite à la redistribution de revenus qu'elle a permise dans le monde rural, d'une amélioration notable des conditions de vie des populations concernées (Badiane *et al.*, 2002 ; Théwis, 2006).

De même, au Cameroun, principalement dans sa partie Nord, le rôle joué par la culture cotonnière est incontestable et le coton est cultivé depuis plusieurs années par une majeure partie des exploitations agricoles, et reste la culture commerciale dominante. Son essor a profondément marqué cette zone où il s'est développé. Il a eu un rôle moteur dans la diffusion des innovations techniques. Enfin, il a eu des effets sur le peuplement, rendant attractives des zones jusque là peu mises en valeur.

Cependant, les diverses crises auxquelles le coton africain a déjà été confronté ont également permis, au niveau national et de la sous-région, la structuration et l'émergence d'organisations de producteurs de plus en plus professionnelles et déterminées à défendre leurs intérêts. Ce fait, constitue sans nul doute un facteur clé pour contribuer à assurer une viabilité financière, sociale et institutionnelle aux filières cotonnières africaines. Il conviendra aux divers organismes d'appui au sous-secteur coton de veiller à accompagner et consolider cette émergence des associations paysannes qui sont en train de développer une influence croissante au sein des filières (Berti *et al.*, 2006).

Une filière cotonnière camerounaise en crise

Les performances techniques et sociales cachent la réalité des difficultés financières des filières cotonnières au début des années 1990. Le déficit des filières cotonnières, origine des crises cotonnières, dépend ainsi de plusieurs facteurs. La baisse du prix mondial est un facteur important, mais les autres, à caractère interne aux filières, ne le sont pas moins. La variation des cours mondiaux de coton a des répercutions sur le prix d'achat du coton graine. Ainsi, la fluctuation du prix d'achat du coton-graine, dans une tendance baissière, est bien sûr ressentie le plus directement par les producteurs. Elle est devenue une conséquence de la baisse du prix mondial lorsque le système tampon, mis en place depuis les années 1950 pour abriter les paysans des variations du prix mondial, se dissipa au début des années 1990. Pour les paysans, c'est cette tendance à la baisse du prix payé qui exprimait la crise cotonnière. Il ressort que cette dernière, telle qu'elle est perçue par les paysans, ne dépendait pas seulement de la baisse du prix mondial mais aussi des mesures d'adaptation à celle-ci.

Les pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre sont partis en croisade contre les subventions de quelques pays, car elles sont considérées comme responsables de la baisse du prix mondial. Cette démarche est bien sûr légitime mais elle révèle d'un choix stratégique qui interpelle. L'issue de la protestation contre les subventions est incertaine et elle dépend fondamentalement de la bonne volonté des autres pays qui ont suffisamment manifesté leur égoïsme jusque-là. La principale cause de la pression exercée sur les cours mondiaux du coton est l'offre excédentaire de coton subventionné de grands pays producteurs, en particulier les États-Unis. Les subventions à l'exportation et à la production versées par les États-Unis à leurs 25 000 producteurs de coton s'élèvent à 4 milliards USD environ, ce qui est nettement plus que la totalité des recettes à l'exportation du coton réalisées par l'ensemble des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre. Le montant de la subvention par kilogramme versée par les États-Unis est presque aussi élevé que le cours mondial actuel dont doivent vivre les paysans des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre.

En plus, ces dernières années, les filières sont pénalisées par des cours dépressifs, amplifiés par l'incidence du taux de change euro/dollar (Reynald 2004 ; Lagrandre 2005 ; Berti *et al.,* 2006). En effet, au début des années 1990, la baisse du cours mondial du coton fibre et les coûts élevés de production intérieure menant à la surévaluation du franc CFA ont progressivement grevé la compétitivité de la filière au point qu'elle produisait à perte. En outre, au cours de ces dernières décennies et jusqu'aujourd'hui, la dépréciation du dollar par rapport à l'euro, suscite de nombreuses questions dont celle-ci. Ce facteur exogène a donc continué de peser négativement sur la compétitivité du coton exporté de la zone franc africaine. L'arrimage du franc CFA à un euro fort qui a dépassé 1,42 dollars le 1er octobre 2007 pénalise forcement les exportations de la zone Franc. La compétitivité des produits africains sur les marchés internationaux est mécaniquement rongée. Chaque fois que l'euro s'apprécie, le franc CFA en fait de même de manière automatique.

Mais, il y a aussi d'autres facteurs plus structurels derrière la crise cotonnière, notamment : le mode d'organisation et de fonctionnement des filières, la crise de confiance entre les producteurs et les sociétés cotonnières en liaison avec des erreurs de gestion ou des détournements de leurs fonctions des réserves accumulées (Gafsi et Mbétid, 2001 ; Badiane *et al.,* 2002 ; Mbetid *et al.*, 2003). Au Nord Cameroun, le coton demeure une culture essentielle dans le système de production malgré la crise cotonnière qui perdure. La situation de crise va entrainer un changement radical de la politique cotonnière qui est toujours en cours. Cette crise se caractérise par une constante baisse du prix d'achat du coton graine, un paiement de plus en plus tardif des producteurs, une croissance exponentielle des coûts d'intrants, des conditions plus difficiles d'accès aux intrants, et une réduction importante des superficies cultivées et de la production de près de 40% entre 2005 et 2008.

Des engagements contractuels déterminants pour la production du coton dans un contexte de filière intégrée

Dans un contexte d'une filière intégrée, l'engagement contractuel avec la société cotonnière et les paysans plus pauvres, leur permet d'accéder à certains biens et services (crédit, intrants, assurance…) pour lesquels le recours au marché est impossible ou trop coûteux. Les contrats passés entre paysans et société cotonnière, généralement établis sur une base annuelle, fixent les conditions d'achat du produit et d'approvisionnement des paysans, en crédit en intrants, matériels agricoles, etc. La quasi-intégration apparaît comme une réponse à l'imperfection des marchés : crédit, assurance, intrants, etc. imputable au faible niveau de développement et accentué par la faiblesse de l'appareil juridique.

Au Cameroun, la filière reste intégrée depuis l'introduction en 1950 jusqu'à nos jours. L'intégration de la filière a présenté, en dehors de leurs avantages, des inconvénients tels que la confusion des fonctions de services publics, des fonctions économiques, la rigidité liée à l'intervention de l'État. Face à ces contraintes, la libéralisation ou la privatisation des filières a été préconisée par les institutions de Bretton Woods. Ces réformes sont supposées permettre : d'envoyer des signaux forts sur le marché du coton en Afrique ; d'encourager l'entrée de nouveaux opérateurs nationaux et internationaux ; d'introduire une concurrence au niveau de différents segments des filières intégrées ; et de favoriser une allocation optimale des ressources.

Au Cameroun, le principe de la privatisation de la SODECOTON, annoncé depuis 1994, reste encore d'actualité jusqu'à nos jours. Elle a été décidée par le gouvernement, mais une tentative peu transparente de prise de contrôle de la société par un groupe privé national a bloqué le processus durant plusieurs années. Dans un contexte de crise cotonnière, les enjeux de la privatisation de la SODECOTON sont importants, car si jamais la prise de relais du secteur par des institutions privées se passe mal, cela risque d'aboutir à une perte de rentabilité de la culture cotonnière, et par-là de remettre en cause la base d'existence d'un bon nombre de ménages de la zone.

Avec la filière intégrée, la coordination contractuelle au sein des filières cotonnières est liée au fait que dans la coordination marchande, les prix de marché peuvent en asymétrie d'information conduire à des anti-sélections ou à un aléa moral. Depuis l'introduction du coton au Nord Cameroun, la filière fonctionne toujours avec des engagements mutuels entre les principaux acteurs (SODECOTON, OPCC-GIE, OP). Ces engagements mutuels sont pour la plupart des contrats incomplets du point de vue de la théorie économique, mais, elles se basent plus sur la confiance entre acteurs.

Le développement de ces engagements est d'ailleurs à l'origine de la structuration du paysannat. La mise en œuvre d'engagements mutuels avec ou sans contrat permet de constater que la signature d'un contrat (papier) au sens strict n'est pas la condition nécessaire de la réussite d'un engagement, cela peut ainsi justifier la récente extension de la théorie des contrats. En plus, avec l'étude, nous constatons que le respect des engagements mutuels n'est possible que lorsque le contexte socio-économique est favorable.

Ainsi, avec la crise cotonnière, les engagements mutuels explicites et implicites entre acteurs sont remis en cause et se dégradent davantage, car les acteurs ont de la peine à respecter les clauses des contrats. C'est le cas des engagements entre la SODECOTON et les groupements, car les modes d'intervention actuels maintiennent les organisations des producteurs dans un état de dépendance vis à vis de la SODECOTON qui adopte une attitude directive vis-à-vis des groupements avec l'utilisation du bâton (suspension, menaces) et de la carotte (primes).

Ces relations conflictuelles sont aussi observées entre les producteurs au sein des groupements, des tensions sociales persistent à cause des impayés et des problèmes de gestion au niveau des cercles de caution solidaire du groupe. L'intérêt de la théorie des contrats est de mettre en évidence l'illusion des incitations et sanctions économiques quand elles ne peuvent s'exercer. En plus, on y approfondit la connaissance de la nature exacte des difficultés de coordination, des mécanismes que les agents peuvent créer pour les résoudre ainsi que la manière dont ces mécanismes émergent et évoluent.

Une efficacité des engagements contractuels illusoires dans un contexte socio-économique défavorable : incitations et sanctions économiques limitées.

La dégradation de l'environnement socio économique de la filière cotonnière au Cameroun suite à la crise actuelle a soulevé les questions du maintien de la filière et du renforcement de la compétitivité. Pour garantir la durabilité de la filière dans ce nouveau contexte, la société cotonnière dans les engagements contractuels avec les producteurs, met en place des mécanismes d'incitation et des sanctions économiques pour impulser les producteurs à doubler d'ardeur au travail pour augmenter la production en déclin et améliorer la qualité du coton graine.

Ainsi, nous notons tout de même des incitations suivantes : l'achat du coton en fonction de la qualité du coton graine produit. Ainsi, pendant la période 2005 à 2007, les prix d'achat du coton graine étaient les suivants : 1ère qualité : 170 FCFA/kg ; 2ème qualité : 160 FCFA/kg. Dans ces prix d'achat, 20 FCFA sont à la charge de l'OPCC-GIE et le reste à la SODECOTON. Face à certains dérapages constatés au niveau du classement du coton graine dans les marchés dans les villages qui affectaient les prévisions de la qualité de la fibre obtenue après égrenage. Depuis la campagne 2007/2008, l'achat du coton graine est désormais fonction de la qualité de la fibre du coton obtenu après égrenage, le prix du coton standard est de 175 FCFA/kg.

En plus, l'amélioration du rendement au champ en coton graine, qui concourt à assurer des meilleurs revenus aux producteurs, est une préoccupation constante de la recherche. La diminution et l'irrégularité de la pluviométrie, la baisse de fertilité des terres de certaines zones, ainsi que la réduction des quantités d'engrais épandus ont amené les sélectionneurs à rechercher les variétés plus rustiques, assurant une meilleure production en condition de cultures défavorables et à élaborer de nouveaux itinéraires techniques et des programmes de protection des plantes. Ainsi, les actions entreprises concernaient des recommandations techniques aux producteurs : date optimale de semis, sarclages précoces et réguliers, fertilisation et protection phytosanitaire, etc.

De même, les opérations de récolte et post-récolte sont déterminantes dans l'amélioration de la qualité du coton graine. Ainsi, avec la crise cotonnière, la SODECOTON demande aux producteurs de faire plus attention à la qualité du coton graine récolté. Ainsi, au cours de la campagne 2005/2006, la récolte soignée, facteur déterminant pour un coton marchand de qualité a été adoptée. L'organisation des marchés de commercialisation primaire du coton graine est au centre des préoccupations de la société cotonnière pour l'amélioration de la qualité du coton, ces marchés autogérés, organisés de commun accord par les différents acteurs. Les responsables des groupements s'occupent du regroupement, de la pesée et du stockage du coton graine au niveau du centre d'achat. Ils veillent également à la tenue des documents comptables relatifs à l'achat et à l'évacuation du coton graine à l'usine, ainsi qu'à la perception et la distribution des recettes.

Dans l'optique d'inciter les producteurs à la production du coton, dans les engagements contractuels, des crédits intrants sont octroyés aux producteurs via leurs groupements. La SODECOTON définit les besoins en intrants (engrais, appareils et pesticides) pour la campagne à venir, puis l'OPCC-GIE les achète par appel d'offre international et les distribue aux groupements de producteurs de coton. La SODECOTON transporte les intrants dans les groupements, où ils sont stockés dans des magasins. Il est à signaler que le remboursement des crédits est effectué par les producteurs lors de la vente du coton graine.

Sur un autre plan, avec la crise, le commerce équitable du coton est appréhendé comme l'une des solutions offertes aux producteurs de coton des pays du Sud pour obtenir de meilleurs revenus et réduire la pauvreté. Ainsi, le Cameroun a été le troisième pays certifié en Afrique Francophone. C'est dans ce pays que la procédure de choix et d'extension a été la plus complètement élaborée et appliquée. Sur la base de ces informations, on note une évolution importante du commerce équitable du coton depuis 2004/2005, même si le nombre de groupements participant reste faible (10%), avec des surfaces produites et une production respective représentant moins de 4% des totaux. Il offre aux producteurs participants des revenus supplémentaires nécessaires pour résoudre des problèmes de l'exploitation et participe au développement rural.

Il faut tout de même signaler dans cette thèse que dans les relations contractuelles actuelles, bien que des mécanismes d'incitations économiques existent, on note plusieurs cas de non respect des clauses de contrat surtout depuis la crise. Les contrats étant pour la plupart des contrats incomplets, des sanctions juridiques pour le règlement des conflits entre les acteurs ou en cas de non respect des clauses de contrats ne sont pas toujours explicites. Dans cette situation de vides juridiques au sujet des sanctions, nous constatons qu'il y a des dispositions « descendantes » de sanctions pour atteindre les producteurs, mais qu'il n'y a rien de prévu pour éviter que les producteurs ne soient victimes des défauts de respect des engagements des autres acteurs. Pour l'instant la seule sanction existante est l'exclusion des membres et groupements défaillants à l'octroi des crédits intrants. Cela empêche ces derniers, faute de moyens de produire encore du coton, et cela pénalise grandement la filière.

La crise cotonnière et les défaillances de la coordination affectent la filière et les actions de développement

Les analyses montrent que, la morosité du marché mondial du coton pose avec acuité le problème du maintien de la culture cotonnière et de ses conséquences sur l'économie de la région et sur les populations rurales. Car, il faut noter que le mode de coordination actuelle en contexte de crise fait face à de nombreuses contraintes qui inhibent les efforts déployés pour impulser les relations entre les acteurs.

L'un des facteurs importants de l'inefficacité de la coordination est la faiblesse des prix d'achat du coton graine ne couvrant pas les coûts des intrants. Ainsi, la baisse des cours internationaux de coton a eu un impact direct sur le prix d'achat moyen du coton. Avec la crise cotonnière, l'on note que le prix moyen est passé de 193 FCFA/kg en 2000/2001 à 172 FCFA/kg en 2006/2007, soit une diminution de prix de 19 FCFA/kg, représentant environ 10%. Dans cette situation, les prix d'achat du coton graine ne couvrent pas les coûts des intrants qui ne cessent d'augmenter depuis la fin des années 90. Car, avec, le désengagement de l'Etat dans le secteur d'engrais et l'arrêt des subventions, l'on enregistre une hausse significative des prix des intrants coton de l'ordre de 48% dans la même période.

En plus, l'autre facteur à signaler est le paiement de plus en plus tardif du coton graine. Ainsi, avec les difficultés financières de la société cotonnière inhérentes à la crise cotonnière dès le début des années 2000, les paiements du coton graine aux producteurs ne se font plus au comptant. Ils connaissent des retards importants, avec des délais de plus en plus longs pouvant aller jusqu'à 2 mois dans les cas extrêmes. Situation qui s'est aggravée avec la crise financière de 2008.

On note aussi des défaillances dans le classement du coton graine dans les villages. En effet, au Cameroun, avec la corruption des agents chargés du classement dans les marchés, le coton est surclassé en premier choix. En plus, les autorités traditionnelles imposent le classement du coton graine d'un groupement au premier choix. Sans toute fois oublier le fait que les critères de tri et de classement ne sont pas suffisamment compris par tous, ce qui amène à le faire selon les humeurs. Bien plus, la complaisance exprimée au classement du coton graine illustre simplement la difficulté sociologique pour les paysans ou pour tout agent, de déclasser un coton graine, sauf cas extrêmes.

Des retards dans l'évacuation du coton graine, et des dérives dans l'organisation des marchés sont observés. Les évacuations du coton graine des villages vers les usines, se font avec beaucoup de retards et cela a des répercutions sur les approvisionnements des huileries en graines. De même, avec les motivations proposées dans le cadre du concours des meilleurs points d'achat, qui permettent de gagner des cartons d'huile Diamaor. Malgré ce concours, il est important de signaler que les producteurs perçoivent très mal ces nouvelles conditions, qu'ils jugent très contraignantes, moins rémunératrices et les imperfections décriées par le passé sont à nouveau observées.

De même, les engagements de la SODECOTON de réfectionner les pistes ont de la peine à être respectés. Ainsi, les habituels travaux de réfection des pistes de collecte, qui conditionnent le lancement de la campagne d'égrenage démarrent depuis plusieurs années avec des retards importants. Au cours d'une saison de pluies marquée par

d'importantes précipitations, les pistes et même certains ouvrages subissent des dégradations plus ou moins graves dans pratiquement toute la zone cotonnière. Faute d'entretien régulier, le réseau de pistes continue d'ailleurs à se dégrader année après année.

Enfin, dans les cercles de caution solidaire des groupements, l'on note une mauvaise application du principe de la caution solidaire dans les groupements. Ceci se matérialise par le fait que les agents de la SODECOTON et certains responsables des groupements font des cautionnements hors des cercles de caution, c'est-à-dire paiement des impayés des autres cercles par les membres d'un cercle. Ceci est un facteur de découragement des grands producteurs de coton dans les villages, qui payent à travers le cautionnement solidaire les impayés des paysans solidaires, ce qui à pour conséquence l'abandon de la culture du coton. Toutes ces défaillances mentionnées plus haut et bien d'autres concourent à l'inefficacité de la coordination des acteurs et ont des répercutions sur la filière et le développement local et régional.

Ainsi, les résultats que nous présentons sur cette section nous permettent de confirmer les hypothèses de la recherche à savoir que les stratégies et le comportement des producteurs de coton dépendent des contrats entre les acteurs, de leur degré d'implication dans la filière, et de leur perception de l'avenir de la filière cotonnière. Car, comme nous l'avons montré, les producteurs face à la crise et au mode de coordination inhérents adoptent des stratégies et des comportements opportunistes. Ces stratégies ont des effets négatifs sur le développement de la filière.

Ainsi, avec la crise, des changements importants ont été observés au niveau de la filière, notamment : le prix d'achat du coton graine en baisse, les conditions d'achat en mutation et le paiement tardif du coton graine ; l'augmentation des prix des intrants agricoles et de nouvelles conditions d'accès ; l'adoption de nouvelles conditions de commercialisation basées sur un coton de qualité, l'organisation et la présentation des marchés. Ces mutations font que la place jadis réservée au coton dans les exploitations agricoles est en net recul. De ce fait, le coton dans l'assolement vient actuellement en troisième position après le sorgho et l'arachide dans les régions cotonnières de l'Extrême Nord et le maïs et l'arachide dans le Nord.

Par ailleurs, diverses stratégies sont développées par les producteurs pour s'adapter à la crise. Cependant, quelles que soient les exploitations, l'objectif de satisfaction des besoins alimentaires est difficilement atteint, la sécurité alimentaire reste précaire. En plus, les stratégies collectives d'adaptation sont développées et s'appuient sur l'action au sein des groupements et des organisations de producteurs. En plus, l'on note une baisse des revenus des producteurs d'environ 9%.

Les stratégies ont des effets négatifs sur les superficies cultivées. Ainsi, l'on note globalement, qu'entre 2006 et 2008, elles sont passés de 231 993 à 137 869 hectares, soit une baisse estimée à 40%. Par ailleurs, au cours de la même période, la production du coton est aussi en baisse passant de 246 070 tonnes en 2002 à 140 800, soit une baisse de près 40%. Cette baisse de la production est une conséquence conjointe de la baisse des superficies et des rendements qui ont connu une baisse de 28%.

Cette crise cotonnière actuelle affecte fortement les exportations du coton, mais de manière globale n'affecte aucunement les exportations globales du Cameroun, qui dispose d'autres cultures d'exportations importantes au sud du pays. Ainsi, entre 2002 et 2007, les recettes d'exportation du coton ont baissé d'environ 35%. Conséquence, des pertes en devises pour le Cameroun, un manque à gagner pour les producteurs et une réduction de la masse monétaire en circulation dans le Nord Cameroun. De même, la part variable du coton dans les exportations totales de biens (au stade FOB) au Cameroun a connu une baisse globale de 50%. Le PIB n'a pas échappé à cette tendance, l'on a enregistré une baisse significative de l'ordre de 44% entre 2004 et 2007.

Le coton est aussi un puissant facteur d'équilibre pour l'aménagement de l'espace car il favorise le développement des villes secondaires et bourgs polarisés par les usines d'égrenage et freine l'hypertrophie des mégalopoles africaines. Les usines d'égrenage se comptent par centaines et une usine d'égrenage est en général le poumon économique d'une ville secondaire. Elles induisent le développement d'activités de production (huileries, usines d'aliments du bétail, filatures) et de service (restauration, transport,….) qui renforcent et consolident le tissu économique embryonnaire.

Au Cameroun, la production du coton permet de redistribuer annuellement plus de 50 milliards et procure les recettes d'exportation importantes pour le Cameroun. Les productions du coton ont permis de dégager sur 10 ans (1991/2000), un chiffre d'affaires de 528 milliards de FCFA avec 421 milliards à l'exportation soit 80% du chiffre d'affaires. Ces chiffres éloquents soulignent suffisamment l'importance de la SODECOTON dans le développement du pays. Cependant, avec la crise cotonnière l'action de développement de la SODECOTON est en nette recul dans la zone cotonnière. Le développement continu des infrastructures a nettement baissé, dans les villages.

En outre, l'implantation réussie du système de production coton-céréales a reposé sur la mise en place d'une filière coton intégrée de l'amont à l'aval et d'un crédit intrants et équipements gagé sur la commercialisation du coton, sur une gestion rigoureuse de la SODECOTON et sur des actions périphériques de développement confiées à cette dernière. En effet, la production de coton n'est jamais ou presque l'activité unique d'une exploitation même si elle en reste souvent l'élément pivot. Elle a suscité le développement de la pratique d'une culture mixte en association avec le mil, le sorgho et plus récemment le maïs. La succession coton/céréales sur une même parcelle permet aux céréales de bénéficier de l'arrière-effet des engrais du coton.

Dans les savanes du Nord Cameroun, le véritable essor de la traction animale commence dans les années 50 avec l'introduction de la culture du coton. D'emblée, le développement de la mécanisation à traction animale a été orienté vers le labour à la charrue à la paire de bœufs parce que le cotonnier grâce à un enracinement pivotant valorise bien ce type de façon culturale, mais aussi en raison de la présence d'un cheptel bovin disponible localement. Ainsi, avec l'introduction du coton, la zone cotonnière est aussi devenue une région d'élevage avec un cheptel bovin important dont une partie est employée pour la culture attelée, et qui permet la production du fumier de parc. La fabrication et la distribution d'aliments pour le bétail à base de tourteaux de coton contribuent au développement d'une production laitière et de

viande destinée à l'autoconsommation en zone rurale et à la satisfaction pour une part de plus en plus importante des besoins des villes.

La production cotonnière a conduit au développement d'infrastructures socio-économiques et de services mis à la disposition des agriculteurs. Pour permettre la mise en place des intrants et l'évacuation des produits, le coton a conduit à la réalisation et à l'entretien de centaines de kilomètres de pistes rurales qui se traduisent par un désenclavement des régions entières et par une amélioration des conditions de circulation. Parallèlement, l'aménagement d'infrastructures rurales comme des forages pour eau potable est aussi entrepris. Toutes ces actions contribuent à accroître le bien être des populations et à freiner l'exode rural et l'émigration vers les pays développés.

L'impact environnemental, en lien avec la gestion des terroirs, repose sur les actions d'amélioration et de restauration de la fertilité des sols entrepris. Bien qu'elles constituent plus de 80% des engrais consommés dans les zones de savane, les quantités appliquées sur le cotonnier restent modestes. Grâce à la rotation coton-céréales, cet « engrais coton » profite à l'ensemble de l'assolement. Il faut cependant signaler également l'absence quasi générale d'amendements calciques susceptibles de corriger les phénomènes d'acidification des sols observés en conditions tropicales. La fumure organique, quand elle existe, a un impact sur la restauration de la fertilité, mais reste insuffisante.

L'érosion est liée au mode de gestion du parcellaire. En outre, le maintien des arbres « utiles » au sein des champs, est encore la règle. On est donc loin des risques d'érosion inhérents aux grandes cultures mécanisées. Néanmoins, le système de culture pure, associé à la préparation des terres à la charrue, peut poser un problème d'érosion pluviale. L'évolution récente des itinéraires techniques vulgarisés dans certains terroirs cotonniers associant les techniques d'herbicidage et les semis directs sans labour, limite fortement ces risques d'érosion.

Enfin, la baisse des cours mondiaux du coton fibre a entraîné depuis la campagne 2004/2005 des forts déficits à la SODECOTON. Ces cours faibles ont entraîné la baisse du prix d'achat aux producteurs, alors que les prix de ses intrants augmentent, accentuant ses risques monétaires. Ceci ralentit le processus d'intensification du système de culture coton-vivrier et donc remet en cause l'intérêt de la culture du coton. Les effets de la crise actuelle ralentissent les efforts consentis pour le développement rural des zones cotonnières et la lutte contre la pauvreté. Avec l'environnement socio-économique moins favorable, l'on se rend compte que la crise cotonnière et le mode de coordination actuelle ont eu un impact négatif sur le développement socio-économique de la zone cotonnière au Cameroun. Cela accentue la paupérisation des paysans, donc notre hypothèse de la recherche est confirmée.

Face à l'enjeu du coton, véritable facteur de stabilisation du Nord Cameroun, des actions importantes doivent être prises par les pouvoirs publics et la société cotonnière, en vue de redynamiser la filière et d'impulser le développement socio-économique de la zone cotonnière. Ces actions sont entre autres : la mise en place un fond de soutien pouvant garantir un prix d'achat du coton graine incitatif pour les producteurs ; la subvention les intrants agricoles par l'Etat ; la réduction des délais de paiement du coton graine ou plus, le paiement au comptant ; l'accompagnement des producteurs

dans leur stratégies d'adaptation multifonctionnelle ; la mise en place d'une interprofession tripartite (SODECOTON, OPCC-GIE, Producteurs et Etat) ; et la promotion de l'industrie textile locale…

Au terme de cette thèse, l'analyse nous a permis de constater qu'avec le mode de coordination actuelle, la filière aura de la peine à se remettre de la crise qui l'impacte négativement, ainsi que le développement socio-économique du Nord Cameroun. Hors, face aux enjeux indéniables de cette culture pour l'économie de cette région, des actions importantes doivent être prises pour redynamiser cette filière qui participe activement à la lutte contre la pauvreté grandissante. Nous devons rappeler que cette filière est considérée comme « la poule aux œufs d'or ». Dans le cadre de cette thèse, des actions qui ont été proposées, même si elles ne sont pas exhaustives doivent être prises en compte.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abadie A., 2005, *Semiparametric Difference-in-Differences Estimators,* Review of Economic Studies 72 (1): 1-19.

Abell, D. F., 1993. *Managing with Dual Strategies: Mastering the Present, Preempting the Future*, The Free Press, 1993.

Achancho, V., 2004. Les organisations paysannes au Cameroun : acteurs de mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté. Projet MINAGRI/MINEPIA/FAO. 8 p.

Actes du colloque, 1994. « Les marchés dérivés des matières premières sont-ils un facteur de déstabilisation de l'industrie ? », Université Paris IX-Dauphine, Centre de Géopolitique de l'Energie et des Matières Premières, 25 novembre 1994.

AFD, APROCA, DAGRIS, HELVETAS, MHF et FLO. 2008. Développement du coton équitable et bio-équitable en Afrique de l'Ouest et du Centre. Document de projet, version finale pour diffusion externe. 56 p.

Agritrade et CTA, 2008. Coton : Note de synthèse. 19 p. http://agritrade.cta.int/.

Akerlof, G., 1970. The market for « lemons » : quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly journal of economics, vol. 84, n° 3*, p. 488-500.

Albagli, S., 1999. "Globalização e espacialidade: o novo papel do local". In: CASSIOLATO, J.E.; LASTERS, H. M. M. (edit.). *Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no MERCOSUL*, Brasília, IBICT/MCT, p. 181-198.

Allaire, Y., Firsirotu, M. E., 1988. Les racines de l'innovation : le système japonais et l'expérience américaine, *Revue Internationale de Gestion*, novembre 1988.

Allouche, J. et Schmildt, G. 1995. *Les outils de la décision stratégique*. La Découverte.

Aoki, M. 2001. Towards a comparative institutional analysis. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts.

Araujo, B. C., Calipel, S., et Traoré, F., 2006. « Impact des aides américaines et européennes sur le marché international du coton », Rapport d'Etude pour les Ministères de l'Agriculture et des Affaires Etrangères, CERDI.

Arrow, K. J. 1987. « De la rationalité – de l'individu et des autres – dans un système économique », *Revue Française d'Economie*, 2(1) : 22-47. (Article original: "Rationality of Self and Others in an Economic System", 1986, *The Journal of Business*, 59(4): 5385-5399.

Arrow, K.J., 1976. Les limites de l'organisation. Paris : PUF. 110 p.

Asfon, P., et Gaudard, L., 1997. La filière cotonnière camerounaise et sa contribution à l'économie régionale. In *eds Seiny Boukar, Poulain, J. F., Faure, G., Agricultures des savanes du nord Cameroun : vers un développement solidaire des savanes d'Afrique centrale. Actes de l'atelier d'échange*, 25-29 novembre 1996, Garoua, Cameroun, Montpellier, France, CIRAD, 429-436, 528 p.

Badiane, O., Ghura, D., Goreux, L., et Masson, P., 2002. “Cotton Sector Strategies in West and Central Africa”, World Bank Policy Research Working Paper 2867, July 2002.

Badie, B., 1994. « Du territoire à l’espace ». In : *La France au-delà du siècle*, La tour d’Aigues : L’Aube-Datar, p.7-14.

Banque Mondiale, 2008. Coton, Groupe des perspectives de développement, Banque mondiale.

Banque Mondiale, 1989. *L’Afrique subsaharienne. De la crise à une croissance durable. Etude prospective à long terme*. Washington, D.C. 346 p.

Balkissou M., 2000. Pratiques de gestion des ressources alimentaires et monétaires dans les exploitations agricoles du Nord Cameroun. Cas des terroirs de Fignolé et Mowo. Mémoire d’ingénieur agronome. Université de Dschang.

Barbier, B., Weber, J., Dury, S., Hamadou, O., Seignobos, C., 2002. Les enjeux du développement agricole dans le Grand Nord du Cameroun. *In Jamin J.Y., Seiny Boukar L., Floret C. (éditeurs scientifiques), 2003. Savanes africaines : des espaces en mutation, des acteurs face à de nouveaux défis. Actes du colloque, mai 2002, Garoua, Cameroun. PRASAC, N’Djamena, Tchad - Cirad, Montpellier, France.*

Bardhan, P., 1989. The new institutional economics and development theory: a brief critical assessment. *World development, vol. 17, n° 9, p. 1389-1395.*

Barthez, A., 1981. In ENSSAA et *al*., « Formation des agriculteurs et apprentissage de la décision ». *Actes de la journée d’étude du 21 janvier 1981*. Dijon. 166 p.

Bartlett, C. A., Ghoshal, S., 1994. Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose, *Harvard Business Review*, vol. 72 (6).

Bartoli, P., et Boulet, D., 1989. *Dynamique et régulation de la sphère agro-alimentaire: l'exemple viticole,* thèse d'Etat, Université de Montpellier.

Barzel, Y., 1982. Measurement cost and the organization of markets. *Journal of law and economics, vol. XXV,* p. 27-48.

Batsch, L. 1999. *Finance et stratégie*, Economia.

Benko, G., 1998, *La science régionale*. Paris: Presses Universitaires de France, 122p.

Ben Porath, Y., 1980. The F-Connection: Families, Friends, and Firms and the Organization of Exchange. *Population Development Review March 1980, 6 (1), p. 1-3.*

Berle, A. A. et Means, G. C., 1932. *The modern corporation and private property*, The MacMillan.

Bertrand M., Duflo, E., and Mullainathan, S.,, 2004. *How Much Should we Trust Differences-In-Differences Estimates?*, The Quarterly Journal of Economics, 119(1): 249-275.

Beaud, M., 1987. Le système national/mondial hiérachisé (une nouvelle lecture du capitalisme mondial. *La découverte*, Paris.

Berti, F. Hofs, J. L. Zagbaï, H. S. et Lebailly, P. 2006. Le coton dans le monde, place du coton africain et principaux enjeux. *Biotechnol. Agron. Soc. Enviro (BASE), 10 (4) 271-280.*

Bidault, F, 1989. *Le champ stratégique de l’entreprise*, Economia.

Billaudot, B., 2007. « Une détermination institutionnaliste de l'objet de la science économique » in pour une critique des hétérodoxies économiques », *L'Homme et la société.*

Birkhaeuser, D., Evenson, R., and Feder, G., 1991. *The Economic Impact of Agricultural Extension: A Review*. Economic Development and Cultural Change 34(2): 607-650.

Boltanski, L. et Thévenot, L., 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*. *Ed*. Gallimard, Paris.

Braga, T. M, 2001. "Desenvolvimento local endógeno; entre a competitividade e a cidadania", In: *Revista Brasileira de estudos Urbanos e Regionais*. V.4 n. 5. p.35-48.

Brousseau, E. 1993. *L'économie des contrats, technologie de l'information et coordination interentreprises,* Presses Universitaires de France, Paris.

Brousseau, E., 1997. Théories des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme. In P. Garrouste (sld), Les Frontières de la Firme, *Economica*.

Brousseau, E., 2005. La sanction adéquate en matière contractuelle : une analyse économique. *In Les Petites Affiches*, 2005. 15 p.

Buckley, J., and Shang, Y., 2003. *Estimating Policy and Program Effects with Observational Data: The "Differences-In-Differences" Estimator*. Practical Assessment, Research & Evaluation, 8(24).

Bussenault, C. et Pretet, M., 2006. *Economie et gestion de l'entreprise*. 4e édition, Educapôle, gestion, Vuibert. 236 p.

Cahuc, P., 1998. La nouvelle microéconomie. Paris : La Découverte. Repères 126, 122 p.

Cahuc, P., 1993. *La nouvelle micro-économie*. *Ed*. La Découverte, coll Repères, Paris.

Cardinal, G., et Guyonnet, J. F. 1991. « Dilemmes, communication et confiance », in F. Fogelman-Soulié (ed.), Les Théories de la complexité, Seuil, Paris : 422-435.

Cassiolato, J. E., et Lastres, H. M. M., 2008. Innovation systems and local productive arrangements. In New strategies to promote the generation, acquisition and diffusion of knowledge. RedeSist, Institute of Economics, Federal University of Rio de Janeiro, Brazil.

Castells, Manuel, 1996. *The Rise of Network Society*. Oxford: Blackwell, 542 p.

Chanteau, J. P., 2003. « La dimension socio- cognitive des institutions et de la rationalité: éléments pour une approche holindividualiste », *L'Année de la régulation,* N°7, 2003.

Charreaux et Ali, 1987. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise,* Economia.

Charreaux, G., 1999. « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures… » in G. Koenig (éd), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIè siècle*, Economica, Mars 1999, p. 61-141.

Charreaux, G., 1999. La théorie positive de l'agence : Positionnement et apports. Université de Bourgogne. 26 p.

Chevalier, J. M. 2000. *L'économie industrielle des stratégies d'entreprises*. 2e édition. Collection ECO, Montchrestien, Université de Paris IX-Dauphine. 200 p.

CIRAD, 2006. *Le coton, fi l des temps, des marches et des cultures.* Exposition du salon international de l'agriculture de Paris, Montpellier, 25 février-5 mars 2006. France : CIRAD, 15 p. http://www.cirad.fr/upload/fr/communique/plaquette_sia_coton.pdf.

Coase, R. 1937. « The nature of the firm », *Economia*, vol. n° NS4, 1937, traduit en français: "la Nature de la firme", *Revue Française d'Economie.*

Cohendet, P., Kirman, A., et Zimmermann, J. B., 2003. Emergence, formation et dynamique des réseaux. Modèles de morphogenèse. *Revue d'Economie Industrielle 103, 2ème et 3ème trimestre 2003, p. 15-41.*

Copeland, T. Koller, T. et Murrin, J. 1991. Stratégie de la valeur, Interédition.

Cordonnier, L. 1997. *Coopération et réciprocité*, PUF, Paris.

Coriat, B. et Weinstein, O. 1995. *Les nouvelles théories de l'entreprise,* Livre de Poche, Coll. références.

Coriat, B., et Weinstein, O., 2004. Institutions, échanges, marchés. *Revue d'économie industrielle, n° 107 (3ème trimestre 2004), p. 37-62.*

Courade, G, 2000. Le désarroi camerounais, l'épreuve de l'économie-monde, Paris, Karthala.

Courlet, C., 1999. Territoires et développement, *Revue d'économie régionale et urbaine, No 3.*

Courlet, C. 1995. *La problématique du développement territorial et la formation.* Séminaire CEREQ.

Courlet C., Pecqueur B., 1996, Districts industriels, systèmes productifs localisés et développement, in : Abdelmalki L., Courlet C. (dir.), *Les nouvelles logiques du développement*, Paris, L'Harmattan, pp. 91-101.

CSAO et OCDE, 2006. Le coton. Atlas de l'intégration régional en Afrique de l'Ouest. *Série Economie.* 20 p.

Curien, N., 1999. Coordination et réseaux : de l'interconnexion à l'intermédiation. In : Callon

M., Cohendet P., Curien N. et al. (éd.). Réseaux et coordination. Economica, Paris, p.133-151.

Cyert, R. M. et March, J. G. 1967. *The nature of the firm*, Prentice Hall, 1993. Machlup, F. "Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial", *American Economic Review*.

Dasgupta, P., 2000. Trust, credibilty, and commitment. in Gambetta D. (ed.) Trust : Making and breaking cooperative relations. Department of sociology University of Oxford, Chapter 13, pp. 213-237. <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/dasgupta49-72.pdf.

DAGRIS, 2007. Le coton dans le monde et la problématique cotonnière & la problématique cotonnière en Afrique de l'Ouest. 1er Atelier de la coopération consulaire, FARM, Juin 2007, 47 p.

Demsetz, H., 1988. « The Theory of the Firm Revisited », *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 4, p. 141-163.

Demsetz, H., 1998. *The Economics of the Business Firm – Seven Critical Commentaries*, Cambridge University Press, 1995, traduction française, *L'économie de la firme – Sept commentaires critiques*, Éditions Management Société.

Devèze, J. C, et Madaule, S. 1992, Evaluation rétrospective du projet Sud-Est Bénoué, AFD.

Devèze, JC., 2004. Les agricultures familiales entre survie et mutations, Afrique Contemporaine, n°210, 157-170.

Devèze, J. C., 2006. Le coton, moteur du développement et facteur de stabilité du Cameroun du Nord ? *Afrique contemporaine*. N° 217 2006/1, p. 107 à 120.

Dièye, P. N., 2006. Arrangements contractuels et performances des marches du lait local au sud du Sénégal les petites entreprises de transformation face aux incertitudes de l'approvisionnement. Thèse de Doctorat en Agroéconomie, Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Montpellier. 211 p.

Di Maggio, P., Lough, H. 1998. Social Embedded Consumer Transactions: For What Kinds of Purchases Do People Most Often Use Networks. *American Sociological Review, Vol. 63, n° 5, October 1998, p. 619-637.*

Djamen, N. P. *et al.* 2003. Former et conseiller les agriculteurs du Nord-Cameroun pour renforcer leurs capacités de prise de décision. *Cahiers Agriculture*, vol. 12, no 4, pp. 241-245

Djondang, K., 2003. Gestion d'exploitations agricoles dans un contexte de culture de coton : l'exemple de la zone soudanienne au Tchad. Thèse de doctorat en économie, Institut National Polytechnique de Toulouse, 262 p.

Donfack, P., Seiny-Boukar, L. M'biandoun, M. 1996. Les grandes caractéristiques du milieu physiques. In : *Agricultures des savanes du Nord-Cameroun. Vers un développement solidaire des savanes d'Afrique centrale. Communications présentées à l'atelier d'échange 25-29 novembre 1996*, Garoua, Cameroun.

Dongmo, N. A. L., 1999. Pratiques et stratégies paysannes de traction animale en zone cotonnière du Nord-Cameroun : cas du terroir de Mowo. Diplôme d'Ingénieur Agronome, Département des Productions Animales, FASA, Université de Dschang, Cameroun, 121 p.

Dugue, P. J. Koulandi et C. Moussa. 1994. Diversité et zonage des situations agricoles et pastorales de la zone cotonnière du Nord-Cameroun. IRA-IRZV, Projet Garoua 2, Garoua (Cameroun).84 p + annexes.

Dugué, P, Vall, E, Lecomte, P, Klein, HD, et Rollin, D, 2004. Evolution des relations entre l'agriculture et l'élevage dans les savanes d'Afrique de l'Ouest et du Centre, *OCL* vol n°11.

Dyer, J. H., Chu, W. 1997. The economic value of trust in supplier-buyer relations. Paper presented at the Academy of Management Meetings in Boston, MA, August 13, 1997. 30p.

Echos des cotonniers, 1998. *La privatisation des sociétés cotonnières d'Afrique francophone. Montpellier :* Réseau APAM Afrique, 2, 13-9.

Ekeland, L. Frisson-roche, M. AM Chevalier, J. M. et Kalika, M. 2000. *Internet et les fondamentaux*, P.U.F.

Estur, 2006. Le marché mondial du coton : Evolution et perspectives. *In Cahiers Agricultures* vol. 15, n° 1, janvier-février 2006. 8 p.

Fabre, P., 1993. Note de méthodologie générale sur l'analyse de filière. Utilisation de l'analyse de filière pour l'analyse économique des politiques. FAO, gouvernement français.

FAO, 2008. Produits importants dans le commerce international: le coton. Appui de la FAO aux négociations de l'OMC. 12.

FAO et Banque Mondiale, 2001. *Système de production agricole et pauvreté. Améliorer les moyens d'existence dans un monde en changement*. Résume, Rome et Washington 49 p.

Faure**,** G, 2008**.** « Valorisation agricole des milieux de savanes en Afrique de l'Ouest : des résultats contrastés », *Les Cahiers d'Outre-Mer*, 229 | Janvier-Mars 2005, [En ligne], mis en ligne le 13 février 2008. URL : http://com.revues.org/index262.html. Consulté le 11 janvier 2010.

FARM, 2005. Le Coton : quels enjeux pour l'Afrique ? Dossier de FARM, 20 p.

Faure, G, 2005. Valorisation agricole des milieux de savanes en Afrique de l'Ouest : des résultats contrastés. *Cahiers d'Outre Mer.*

Fauré et Hesenclever, 2003. L.As tansformações das cinfigurações produtivas locais no Estado do Rio de Janeiro. Quatro estudos exploratórios: Campos, Itaguai, Macaé e Nova Froburo. Rio de Janeiro, Editra E-Papers. 2003

Favereau, O., Picard, 1996. L'approche économique des contrats : unité ou diversité ? *Sociologie du Travail, Vol. 38, n° 4 : 433-440.*

Favereau, O., 1989. Marchés internes, marchés externes. *Revue économique*, vol. 40 n° 2, p. 273-328.

Fok, A. C. M., et Tazi, S., 2004. Lessons learnt to overcome the costly and uncertain institutional re-arrangements under the globalization process: *The African cotton case. The 85th EAAE Seminar, Florence, Italy*, Sept. 8-11, 2004. 16p.

Fok, M. et Bachelier, B., 2004. Identification d'un plan d'action d'amélioration de la qualité et de la valorisation de la qualité du coton dans les pays de l'UEMOA. Rapport d'étude. ONUDI, Vienne, Autriche. 78 p.

Fok, A. C. M., Liang W., Wang J., Xu NY. 2006. Production cotonnière familiale en Chine : forces et faiblesses d'une intégration à l'économie de marché. *Cah. Agric.* 15 (1), p. 42–52.

Fok, A. C. M., 2006. « Mondialisation, distorsion de concurrence et évolution technologie : Portée et limites du succès du coton en Afrique Zone Franc » *International Conference on Championing Agricultural successes for Africa's future, A Parliamentarians Dialogue.* NEPAD (ed) Omerset West, South Africa, May 15-18.

Fok, A. C. M., 2006a. Crises cotonnières en Afrique et problématique du soutien, *Biotechnol. Agron. Soc. Environ. 10 (4), 311–323.*

Fok, A. C. M. (2007a). Rôles de l'Etat dans la construction et la restructuration des filières cotonnières en Afrique : Analyse par la théorie des réseaux. XXIII[èmes] Journées du Développement de l'Association Tiers-Monde "L'Etat malgré tout ? Acteurs publics et développement", Mons, 13-16 mai, 15 p.

Fok, A. C. M., 2007. Ajustements nationaux de mécanisme prix face aux fluctuations du prix mondial: Leçons du coton en Afrique Zone Franc. *La régulation des marchés agricoles internationaux : Un enjeu décisif pour le développement.* Jean Marc Boussard et Helène Délorme (Eds), *L'Harmattan,* p 91-112.

Fok, A. C. M., 2008. Cotton policy in SSA: a matter of institutional arrangements related to farmers' constraints. *In conférence international sur le coton "Justifications et évolutions des politiques cotonnières",* CIRAD, Montpellier, France, 13-17/05/2008, 15 p.

Fok, A. C. M., 2010. Facteurs d'efficacité des arrangements institutionnels en politique cotonnière africaine. *Cahiers d'Agricultures*, Volume 19, Numéro 1. janvier-février 2010. 68 - 74.

Folefack, D. P. Enam, J. et Klassou, C., 2008. Ajustements des prix à la crise cotonnière au Cameroun : Facteurs et conséquences des adaptations des paysans. *Conférence International sur le coton «ISSCRI »,* 13 au 17 mai 2008, Montpellier France.

Foray, D. 1995. Standard de référence, coûts de transaction et économie de la qualité : un cadre d'analyse. In Nicolas F., Valceschini E. éditeurs. Paris : Economica. INRA éditions, 139-154.

Fortucci, P., 2002. "The Contributions of Cotton to Economy and Food Security in Developing Countries", FAO.

Fraval, P., 2000. Eléments pour l'analyse économique des filières agricoles en Afrique sub-saharienne, *synthèse* DTC/EPS, 98 p.

Gabre-Madhin, E. Z. et Haggblade, S., 2003. "Successes in African agriculture," MSSD discussion papers 53, International Food Policy Research Institute (IFPRI).

Gabrie, H. Jacquier. 1994. *La théorie moderne de l'entreprise, l'approche institutionnelle,* Economia.

Gafsi, M. et Mbetid-Bessane, E., 2008. « Les producteurs de coton face à la libéralisation de la filière : le cas Centrafrique », *Les Cahiers d'Outre-Mer*, 220 | Octobre-Décembre 2002, [En ligne], mis en ligne le 13 février 2008. URL : http://com.revues.org/index964.html. Consulté le 11 janvier 2010.

Gafsi, M., et Mbétid-Bessane, E., 2001. Stratégies des producteurs de coton dans le contexte de libéralisation de la filière. Le cas de Centrafrique. *Colloque international ''un produit, une filière, un territoire''*, Toulouse, 21-23 mai 2001.

Gafsi, M., et M'Betid-Bessane, E., 2003. Stratégies des exploitations cotonnières et libéralisation de la filière. *In Cahiers Agricultures 2003*, No 12, 253-260 p.

Gagnepain, P., 2001. La nouvelle théorie de la régulation des monopoles naturels. Department of Economics, Universidad Carlos III Madrid, Janvier 2001. 32p.

Gambetta, D. 2000. Can we trust? in Gambetta D. (ed.) "Trust : Making and breaking cooperative relations". Department of sociology University of Oxford, Chapter 13, p. 213-237.

Geertz, C. 1978. The bazaar economy: information and search in peasant marketing. *Economics and Anthropology. Vol. 68, n° 2, p. 28-32.*

Geocoton (ex Dagris), 2008. Production cotonnière africaine - Campagne 2007-2008, Note de conjoncture n° 16. Service Communication et Relations Publiques de la Présidence de Geocoton.

Gervais, M. 2003. Stratégie de l'entreprise. 5e édition. Collection Gestion, Série : Politique générale, Finance et Marketing, Economia.

Giraut, F. et Antheaume, B., 2005. *Le territoire est mort Vive le territoire* ; une (re)fabrication au nom du développement. Paris: IRD Éditions, 2005.384 p.

Goldsmith, A., 1985. « The private sector and rural development: can agribusiness help the small farmer?" *World Development*, Vol 12 n° 10/11.

Goreux, L, et Macrae J. 2002. Réformes des filières cotonnières en Afrique subsaharienne, RF, BM.

Goreux, L., 2003. "Les producteurs de coton des pays CFA face aux subventions américaines et européennes", juillet 2003.

Granovetter, M. 1985. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.

Guerrien, B., 1989. *L'économie néo-classique*. *Ed*. La Découverte, collection Repères, Paris.

Guitchounts, A., 2008. Cotton Subsidies and Beyond, *In conférence international sur le coton "Justifications et évolutions des politiques cotonnières"*, CIRAD, Montpellier, France, 13-17/05/2008.

Guth, W., Kliemt, H., 1994. "Competition and Cooperation: on Evolutionary Economics of Trust, Exploitation and Moral Attitudes", *Metroeconomica*, 45(2): 155-187.

Grais, 2003. Méthodes statistiques : Techniques statistiques. *3è édition, Dunod.*

Granovetter, M. 2000. Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie. Paris : Desclée de Brouwer. Collection sociologie économique. 239 p.

Granovetter, M. 1985. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.

Granovetter, M., 1973. The strength of weak ties. *American journal of sociology, 78, pp. 1360-80*.

Grellet, G., 1999. Développement des marchés et coûts de transaction. *Revue Tiers Monde*, t. XL, n° 157, p. 36-49.

Grossetti, M., Bès P. M., 2003. Dynamiques de réseaux et des cercles. Encastrements et découplages. *Revue d'Economie Industrielle 103, 2ème et 3ème trimestre 2003, p. 43-58.*

Haesbaert, R., 2006. *O Mito da Desterritorialização – do fim dos territórios à multiterritorialidade*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Hamdouch, A., 2003. Institutions, coordination économique et nature de la rationalité des agents. *L'Actualité Economique* — janvier 2003. 26 p.

Hamdouch, 1998. *Coordination économique et comportements des agents : éléments pour une approche systémique*, Document non publié, Université de Paris 1, mai, 133 p.

Hamel, G., 1996. Strategy as Revolution, *Harvard Business Review*, vol.74 (4).

Hamel, G. 1991. *Breaking the Frame: Strategy as Stretch and Leverage*, Working Paper, London Business School, December.

Hamel, G., Prahalad, C. K., 1989. Strategic Intent, *Harvard Business Review*, vol. 67 (3).

Harrigan, J., Loader, R., et Thirtle, C., 1995. La politique des prix agricoles : le gouvernement et le marché. FAO : Documents de formation pour la planification agricole n° 31, p. 85-121.

Havard, M., et Kossoumna, L. N. 2003. Evolution des conditions de production cotonnière au Cameroun et ses conséquences sur les stratégies paysannes. IRAD/PRASAC, Garoua.

Havard, M., et Abakar, O., 2001. Bilan de la campagne agricole 2000-2001 dans les exploitations des terroirs de référence du PRASAC au Cameroun. IRAD/PRASAC, Garoua.

Hayek, F. A. 1945. The use of knowledge in society. *Economic Review, vol. 35, n° 4 (September), p. 519-530.*

Haynes, I., 2006. Le coton bio et/ou équitable : réel avenir ou effet de mode ? *In Biotechnol. Agron. Soc. Environ.* 2006 10 (4), 361–371.

Helfer, J. P. et Kalika, M. et Orsoni, J. 1998. *Management, stratégie et organisation*, Vuibert.

Hissa, C. E. V., 2005. *A Mobilidade das Fronteiras: inserções da geografia na crise da modernidade*. Belo Horizonte, Editora UFMG, 316p.

Hodgson, G. M. 1998. "The Approach of Institutional Economics", *Journal of Economic Literature*, XXXVI: 166-192.

Hugon, P., 2007. Méso analyse de filières et politiques publiques. Illustration par les filières cotonnières en Afrique. *Concept et méthodes en économie des filières.* Montpellier, octobre 2007. 36 p.

Hugon, P., 2005. Les filières cotonnières africaines au regard des enjeux nationaux et internationaux. Note et études économiques, NEE, N° 23, septembre 2005, pp 87-112.

Hugon, P., 2002. L'agriculture en Afrique sub-saharienne : enjeux et perspectives. *In, Oléagineux, Corps Gras, Lipides. Volume 9, Numéro 6, 409-15, Novembre - Décembre 2002, Dossier : Afrique : agriculture, développement et recherche.*

Hugon, P., 1999. Le « consensus de Washington » en question. *Revue Tiers Monde*, t. XL, n° 157, p. 11-36.

Hugon, P., 1994. « Filières agricoles et politique macro-économique en Afrique Sub-Saharienne ». In Guillaumont P. (Ed.), *Economie des politiques agricoles dans les pays en développement. Les aspects macro-économiques*., Paris, Revue Française d'Economie, 83 – 121 p.

Hussein, K., Perret, C., Hitimana, L., 2005. Importance économique et sociale du coton en Afrique de l'Ouest : rôle du coton dans le développement, le commerce et les moyens d'existence. OCDE SAH/D 556. Novembre 2005, 71 p. http://www.oecd.org/dataoecd/53/3/36061542.pdf.

ICAC, 2008. COTON : Examen de la situation mondiale, Comité Consultatif International du Coton, Volume 62 - Numéro 1, septembre – octobre 2008. 28 p.

ICAC, 2007. COTON : Examen de la situation mondiale, Comité Consultatif International du Coton, Volume 60 - Numéro 5, Mai - Juin 2007. 20 p.

ICAC, 2006. *Cotton world statistics.* Washington DC: International Cotton Advisory Committee, 127 p.

IRAD/PRASAC. 1999. Synthèse du diagnostic global PRASAC au Nord-Cameroun. IRAD, Délégation nationale PRASAC, Garoua (Cameroun). 36 p.

Jaffee, S. M. 1992. How private enterprise organised markets in Kenya. Worlbank Working papers staff n° 823. Washington, World bank. 44 p.

Jensen, M.C., 1994. « Self-Interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory», *Journal of Applied Corporate Finance*, Summer 1994, Vol. 7, N° 2.

Jensen, M.C., 1983. « Organization Theory and Methodology », *Accounting Review*, Vol. 58, April 1983, p. 319-339.

Jensen, M.C., 1998. *Foundations of Organizational Strategy*, Harvard University Press, 1998.

Jensen, M.C. et Meckling, W.H., 1976. « Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, October 1976, p. 305-360.

Jensen, M.C. et Meckling, W.H., 1979. « Rights and Production Functions: An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination », *Journal of Business*, Vol. 52, N° 4, 1979, p. 469-506.

Jensen, M.C. et Meckling, W.H., 1992. «Specific and General Knowledge, and Organizational Structure », in L. Werin et H. Wijkander (eds), *Contract Economics*, Blackwell, 1992, p. 251-274.

Jensen M.C. et Meckling W.H., 1994. «The Nature of Man », *Journal of Applied Corporate Finance*, Summer 1994, 38 p.

Jensen M.C. et Meckling W.H., 1998. «Coordination, Control and the Management of Organizations: Course Notes », Harvard Business School Working Paper #98-098, April 20, 1998.

Jensen, M.C. et Murphy, K.J., 1990. « Performance Pay and Top Management Incentives », *Journal of Political Economy*, April 1990, p. 225-265.

Jensen, M.C. et Meckling, W.H., 1976. « Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, October 1976, p. 305-360.

Joffre, P. et Koenig, G. 1985. *Stratégie des entreprises*, Economia.

Julien, P. A. et Marchesnay, 1997. *Economie et stratégie industrielles*, Economia.

Kirat, T., Sierra, C., 1996. Organisation territoriale, institutions et dynamique économique : repères théoriques, in ABDELMALKI L., COURLET C., 1996, *Les nouvelles logiques du développement*, Paris, L'Harmattan.

Koenig, G. 1993. *Les théories de la firme*, Economia.

Kossoumna Liba'a N., Havard M., 2006. Mutations de la filière cotonnière dans les provinces septentrionales du Cameroun. Perception et stratégies paysannes. *Cahiers de Géographie du Québec*, Vol. 50 (139) : 65-82.

Koussoumna, L. N., 2002. Les stratégies paysannes face aux mutations de la filière cotonnière au Cameroun. Mémoire du Diplôme d'Études Approfondies en Géographie, Université de N'Gaoundéré. 62 p.

Koussoumna, L. N., 2001. L'instabilité du marché des céréales à l'Extrême-Nord au Cameroun. Mémoire de Maîtrise en Géographie, FALSH, Université de N'Gaoundéré.

Labaste, P., 2008. La compétitivité du coton africain: la structure de la filière est-elle importante? Réflexions tirées de l'étude comparative sur les réformes des filières cotonnières. *67ème réunion plénière du Comité Consultatif International du Coton Ouagadougou, Burkina Faso, 17 au 21 novembre 2008.*

Lafaye de Michaux, E., et Ould-Ahled, P., 2007. « Les contours d'un projet institutionnaliste en économie du développement » In *Institutions et développement,* à paraître, Paris, L'Harmattan.

Laffont, J.J., 1991. *Economie de l'incertain et de l'information,* Vol 2, Cours de Théorie Microéconomique, *Economica*, Paris.

Laffont, J.J., and Martiomort, D., 2002. The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model. Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

Laffont, J. J., et Tirole, J., 1993. A Theory of Incentives in Procurement and Regulation, MIT Press, Cambridge, Mass.

Laffont, J. J., 1985. *Cours de théorie micro économique : économie de l'incertain et de l'information,* Paris, Economica.

Lagrandre, D., 2005. Le secteur cotonnier en zone franc, entre succès et dépendance. Rapport thématique, AFD, Département de la Recherche, 24 p.

Lapenu, C. Fournier, Y. et Ichanju, P., 2002. Potentialités et limites de la caution solidaire, Fiche n°8 : *In, le financement de l'agriculture familiale dans le contexte de libéralisation : quelle contribution de la microfinance ? Séminaire de DAKAR / 21- 24 janvier 2002 / Bulletin d'information post séminaire.* 12 p.

Lastres, H. M. M., et Cassiolato, J. E., 2005. Innovation Systems and Local Productive Arrangements: new strategies to promote the generation, acquisition and diffusion of knowledge. in *Innovation and Economic Development. Special issue of Innovation: Management, Policy & Practice.* Volume 7/2 – April 2005.

Lastres, H. M. et Cassiolato, J. E., 2003. "Novas Políticas na era do Conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais", Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, Rio de janeiro, 16 e 17 de agosto de 2001. RedeSist.

Legile, A, 2002. GP cotonniers du Nord-Cameroun : favoriser la responsabilisation collective, in Jamin, Boukar, *actes du colloque PRASAC.*

Legile, A., et Giraudy, F., 2004. Evolution du Conseil de Gestion au Bénin, *rapport PADSE.*

Le Moigne, J. L., 1984. La théorie du système général. Paris : PUF. 320 p.

Le Paysan Nouveau, 2007. Nouveau prix d'achat du coton graine 2007/2008. N° 81 juin 2007 SODECOTON.

Levrat, R., 2009. Le coton dans la zone franc depuis 1950. Un succès remis en cause. L'*Harmattan.* 256p.

Levy, J., 1993. «A-t-on encore (vraiment) besoin du territoire ?» *Espaces Temps, Les cahier*, 51-52, Les apories du territoire. Paris : Espaces, couper/coller : 102-142p.

Loasby, B. J. 1994. "Organisational Capabilities and Interfirm Relations", *Metroeconomica*, 45(3): 248-265.

Lorenzi, J. H. et Bourles, J. 1995. *Le choc du progrès technique : ses relations tumultueses avec la croissance et l'emploi,* Economia.

Lorenz, E., 2000. Neither friends nor strangers: informal networks of subcontracting in french industry. *In Gambetta D. (ed.) "Trust : Making and breaking cooperative relations"*. Department of sociology, University of Oxford, Chapter 6, p. 194-210.

Madi, A., 1994. Politique agricole et élasticité de l'offre dans la zone cotonnière au Cameroun. Thèse de Doctorat. INRA-ENSA-ESR Montpellier.

Magrin, G., Jamin, J. Y., Faure, G., Duteurtre, G., 2003. Les savanes d'Afrique centrale entre enclavement et intégration aux marchés. *In Jamin J.Y., Seiny Boukar L., Floret C. (éditeurs scientifiques), 2003. Savanes africaines : des espaces en mutation, des acteurs face à de nouveaux défis. Actes du colloque, mai 2002, Garoua, Cameroun. Prasac, N'Djamena, Tchad - Cirad, Montpellier, France.*

Malassis L. et Ghersi., 1992. Initiation à l'économie agro-alimentaire. Universités francophones, UREF. Editions Hatier – AUPELF, 335p.

Mana, B., 2007. Analyse comparative des expériences d'appui aux exploitations familiales agricoles au nord-Cameroun. Mémoire de fin d'études, FASA, Université de Dschang, 68 p.

Mattas, K., et Botonaki, A., 2008. Cotton policy in the European Union: where are we now? *In conférence international sur le coton "Justifications et évolutions des politiques cotonnières"*, CIRAD, Montpellier, France, 13-17/05/2008.

Mbetid-Bessane E., Havard M., Djondang K., 2006. Évolution des pratiques de gestion dans les exploitations agricoles familiales des savanes cotonnières d'Afrique centrale. *Cahiers Agriculture* 15 (6) : 555-561

Mbetid-Bessane, E., Havard, M., Leroy, J., 2003. Evolution des conditions de production cotonnière en Afrique Centrale et ses conséquences sur les stratégies paysannes. Version provisoire, PRASAC, CORAL, WECARD, IRAD, ITRAD, LRZV, CIRAD, IRD, Université de Leyde, 41 p.

Mbetid-Bessane, E., Havard, M., Djonnewa, A., Djongang, K., Leroy, J., 2002. Stratégies des agriculteurs des savanes d'Afrique centrale face à la restructuration de la filière coton *In Savanes africaines : des espaces en mutation, des acteurs face à de nouveaux défis 27-30 mai 2002, Garoua, Cameroun.* PRASAC, CORAL, WECARD, CEMAC, IRAD, ITRAD, LRZV, CIRAD, IRD, Université de Leyde.

Mbetid-Bessane E., 2002. Gestion des exploitations agricoles dans le processus de libéralisation de la filière cotonnière en Centrafrique. Thèse de Doctorat en économie de l'Institut National Polytechnique de Toulouse, dirigée par Jacques BERTHELOT. 315 P.

Melo, A. F., 2006. O Lugar-Sertão: grafias e rasuras. Travail de Maitrise á Universitá Federal de Minas Gerais. Institut de Goeciência. 128 p.

Ménard, C., 1997. *L'économie des organisations*. *Ed*. La Découverte, collections Repères, Paris.

Ménard, C., 1995. L'économie des organisations. Paris : La Découverte. Collections Repères, 126 p.

Menard, C. 1995. "Markets as institutions versus organizations? Disentangling some fundamental concepts", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 28: 161-182.

Menard, C. 1990. *L'économie des organisations*, La Découverte. Collections Repères.

Mercoiret, M. R., Pesche, D., 2003. Capitalisation des enseignements des programmes d'appui a la professionnalisation de l'agriculture en Afrique de l'Ouest et du Centre. Le cas du Cameroun, Version provisoire. MAE, CIRAD, 43 p.

Mezouaghi, M., et Perrat, J., 2007. « Les territoires de l'innovation technologique. Quelle pertinence du modèle technopolitain ? », in Mihoub Mezouaghi (dir.), *Le Maghreb dans l'économie numérique*, Paris, Maisonneuve & Larose.

Mezouaghi, M., 2006. La problématique des territoires productifs et son application au Maghreb. In *Alfa*, p 17 – 24.

Milani, C., 2005. "O 'princípio participativo' na formulação de políticas públicas locais: análise comparativa de experiências européias e latino-americanas", In: XXIX Encontro Anual da ANPOCS, 25 a 29 de outubro. (mimeo).

Milgrom, P. et Roberts, J., 1997. *Economie, organisation et management*. Traduit par Ruffieux, B. Université de Grenoble, Centre National des Lettres, Paris. 829 p.

MINEP, 2007. *Plan d'Action National de Lutte Contre la Désertification (PAN/LCD) au Cameroun*, Yaoundé : UNOPS, PNUD.

Miroudot, S., 2004. Quel avenir pour l'initiative sectorielle en faveur du coton après l'échec de Cancun? Sciences Po, Groupe d'Economie Mondiale, Mars 2004, 32 p.

Moussa, M. L. et Jonsson, M.. 1998. Contribution à l'analyse du fonctionnement des exploitations agricoles en zone cotonnière au Nord-Cameroun: Intérêts pour la mise en place d'une action de Conseil de gestion (Le cas du village Mafa kilda). Mémoire d'Agronomie, CNEARC, Montpellier 93 p.

Moustier, P., 1998. Offre vivrière et organisation des échanges : problématique générale**.** In : Vergriette B., *Contrats et concertation entre acteurs des filières vivrières. Synthèse des rencontres*. Paris, France, Inter-Réseaux Développement Rural, p. 9-17.

Ndembou, S, 2000. Rapports de domination et extension de l'insécurité : les migrations kirdi en zone foulbé, *in Courade, G, Le désarroi camerounais*, Paris, Karthala, 219-234.

Nguegang, A. P., 2008. L'agriculture urbaine et périurbaine à Yaoundé : analyse multifonctionnelle d'une activité montante en économie de survie. Thèse de Doctorat, Université Libre de Bruxelles (ULB). 200 p.

Njomaha, C, et Mbiandoum, M. 2008. Elaboration d'un programme de relance durable et de diversification des productions en zone cotonnière. MINADER/FED.

Noordji, 1988. " On se débrouille ". La situation socio-économique autour du Parc National de Waza : conseil et perspectives. Série environnement et développement au Nord Cameroun CML. 87 p.

North, D. C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, Press University.152 p.

Oliveira, F., 2002. “Aproximação ao Enigma: que quer dizer desenvolvimento local?”, In: CASSIA-BAVA, VERONIKA, P. SPINK, P (Org), *Novos contornos da gestão local: conceitos em construção*. São Paulo, Polis Programa Gestão Pública e Cidandania/FGV-EAESP, 2002. 336p.

Orléan, A. 1994. *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris.

Ousman, H , Seignobos, C, Teyssier, A, et Weber, J, 2002. Eléments d’une stratégie de développement rural pour le Grand Nord du Cameroun, *Ministère de l’agriculture du Cameroun, SCAC.*

Ousmanou, D., 2001. Caractérisation des exploitations agricoles en conseil de gestion de la zone cotonnière et mise au point d’une grille d’évaluation. Mémoire d’Ingénieur Agronome, FASA, Université de Dschang. 60 p.

Overseas Development Institute, 2004. ODI Briefing Paper, Developed Country cotton subsidies and developing countries : Unravelling the impacts on Africa, July 2004.

Oxfam, 2002. “Cultivating Poverty. The Impact of US Cotton Subsidies on Africa”, Oxfam Briefing Paper n°30, October 2002.

Padilla, M., et Bencharif, H., 2001. Approvisionnement alimentaire des villes : Concepts et méthodes d’analyse des filières et marchés. *In options méditerranéennes série B/n° 32,* CIHEM-IAM Montpellier France, 259-277 p.

Pecqueur, B. J. B., 2005. “Fundamentos de uma economia da proximidade”, In: CAMPOLINA, C e LEMOS, M.B (Org). *Economia e Território*, Belo Horizonte, Editora UFMG, 578 p.

Pernin, J. L. 1993. « La coopération entre firmes : une approche par l'économie des conventions », *Economie Appliquée*, XLVI (4) : 105-126.

Perrot, A., 1992. Les nouvelles théories du marché du travail, Repère, 1992.

Perrot, A., 1998. L*es nouvelles Théories du Marché du Travail,* La Découverte, Paris.

Peters, T. et Waterman, R. 1983. *Le prix d’excellence*, Interédition.

Picciotto Robert and Anderson Jock R. *(*1997) Reconsidering Agricultural Extension, *The World Bank Research Observer,* 12(2) : 249-259.

Planchenault, D. 1992. Enquête et productivité du bétail camerounais. MINEPIA, Yaoundé, Cameroun, CIRAD-EMVT, Maisons Alfort-France, 249 p.

Pommier, P., 2002. *Les systèmes productifs locaux*, Paris, DATAR, La documentation française.

Poulton, C., P. Gibbon, B. Hanyani-Mlambo, J. Kydd, W. Maro, M. Nylandsted Larsen, A. Osorio, D. Tschirley, and B. Zulu. 2004. “Competition and Coordination in Liberalized African Cotton Market Systems.” World Development 32 (3): 519-536.

Porter, M. E., 1985. *Competitive Advantage*, NY, Free Press.

Porter, M. E. 1990. *Choix stratégiques et concurrence*, Economia, 1982. *L'avantage concurrentiel*, Interédition, 1982. *The compétitive advantage of nations*, The Free Press.

PRASAC, 2008. Note de présentation du Pôle régional de recherche appliquée au développement des savanes d'Afrique Centrale (PRASAC). http://www.prasac-cemac.org

PRASAC, 2002. Agriculture et développement rural des savanes d'Afrique centrale. Bibliographie des savanes d'Afrique centrale, CD ROM, Cameroun, RCA et Tchad. CIRAD, PRASAC.

Raud, C., 1999, *Indústria, Território e Meio Ambiente no Brasil; perspectivas de industrialização descentralizada a partir de análise da experiência catarinense*. Florianopólis-Brumenal: Editora a UFSC/Editora da FURB.

Requier-Desjardins, D., 1992. Le comportement des acteurs dans els filières agro alimentaires en Afrique sub saharienne" in *Griffon m (ed) économie institutionnelle et agriculture, XIIIème séminaire économie rurale* Montpellier.

Reynald, E., 2004. Production cotonnière africaine - Campagne 2004-2005, Note de conjoncture No 2, Octobre - Novembre 2004, Groupe DAGRIS, 2 p.

Ribeiro, M. T. F., 2008. Le territoire, est-t-il un concept de base pour la construction de politiques publiques de développement local ? L'expérience du Brésil/Bahia. Université Fédérale de Bahia –NPGA – Ecole d'Administration, Paris III- I'IHEAL – CREDAL, 15 p.

Richard, L., Djoulet, D., 1985. La fertilité des sols et son évolution, zone cotonnière du Tchad. Supplément à *coton et fibres tropicales*, série documents, études et synthèses n° 6, IRCT/CIRAD. 21p.

Rist, G., 2001. *Le Développement: histoire d´une croyance occidentale*. Paris: Presses de Science Po.

Roupsard, M. 1987. Nord Cameroun: Ouverture et développement. Thèse de doctorat ès Lettre et Sciences Humaines, ENS, Université de Yaoundé (Cameroun), 518 p.

Sachs, I., 1979. *Stratégies de l'écodéveloppement*, Paris, Les Editions Ouvrières, 1979, 140 p.

Sachs, I., 2005, "Desenvolvimento e Cultura, Desenvolvimento da Cultura. Cultura do Desenvolvimento" In *Organização e Sociedade*, Escola de Administração da Universiadade Federal da Bahia, V.12, n.33 (abril/junho). Salvador.

Sachs, I., 2007, "Anthropologie Politique Du Brésil", conférence à EHESS- École des Hautes Études en Science Sociales – Paris 27 de février, en Séminaires d'Anthropologie, coordonné par Prof. Afranio Garcia.

Salanie, B., 1994. Théorie des contrats, Economica, Paris.

Santos, M. S. M. L., 2000. *Território e Sociedade: entrevista com Milton Santos*. São Paulo, Editora Perseu Abramo.

Santos, M. S. M. L., 2001. *O Brasil; território e sociedade no início do século XXI*. Rio de Janeiro, Record, 471p.

Santos, M., 1996. *A Natureza do Espaço; técnica e tempo; razão e emoção*. São Paulo, Hucitec.

Schein, E. H., 1993. How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room, *Sloan Management Review*, Winter, pp.85-92.

Schmidt, A., 1993. Le concept de vision stratégique : tentative de définition, mise en lumière de sa construction, mesure des implications stratégiques, IAE Aix-en-Provence, Université Aix-Marseille III, WP 417.

Sebrae. 2003. "Parceiros do Brasil", Termo de Referência para Atuação do Sistema SEBRAE em Arranjos Produtivos Locais, Juin,(mimeo).

Senge, P., 1991. *La Cinquième Discipline*, Editions First.

Shepherd, B., 2004. "The Impact of US Subsidies on the World Cotton Market: A Reassessment", Groupe d'Economie Mondiale, March 2004.

SODECOTON, 2008. Note semestrielle d'information campagne 2007/2008, Juin 2008, 90 p.

SODECOTON, 2007. Note semestrielle d'information campagne 2006/2007, Juin 2007, 86 p.

Soler, L. G. et Tassone, R., 1988. *Processus de décision des agriculteurs et modèles d'aide à*

la décision : première approche des modalités de gestion financière en grande culture. INRA-SAD - Grignon : Document interne. 47 p.

Soulie, D. *Analyse économique et stratégies des entreprises*, EDICEF.

Stiglitz, J., 1993. The causes and consequences of the dependance of quality on price. *Journal of economic literature, vol. XXV, p. 1-18.*

Stiglitz, J., 1987. The causes and consequences of the dependance of quality on price. *Journal of economic literature, vol. XXV, p. 1-18.*

Steiner, P. 1999. La sociologie économique. Paris : Editions La Découverte & Syros. 123 p.

Strategor, 1993. *Stratégies, Structures, Décisions, Identité*, Dunod, 2e édition.

Tazi, S., 2006. Privatisation / Libéralisation des filières cotonnières en Afrique. Quels gagnants ? Quels perdants ? *In, Biotechnol. Agron. Soc. Environ. 2006 10 (4), 281–293.*

Teece, D.J. 1992. "Competition, Cooperation, and Innovation. Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18: 1-25.

Theret, B. B., 2000. « Nouvelle économie institutionnelle, économie des conventions et théorie de la régulation: vers une synthèse institutionnaliste? », *La lettre de la régulation* n°35, déc.

Thewis, A., 2006. Le coton dans tous ses états, enjeux stratégiques et perspectives des filières cotonnières africaines au cœur des relations nord-sud. *In Biotechnol. Agron. Soc. Environ. 2006 10 (4), 267.*

Theze, M., Ngamie, I., Mamoudou H., Nathan, B., Abdoulaye A. A., et Asfon P., 2006. Rapport semestriel de novembre 2005 à avril 2006 : Campagne de commercialisation, professionnalisation et gestion des sols. SODECOTON, DPA. 74 p.

Thiétart, R. A. 1990. *La stratégie d'entreprise*, 2e édition.

Tschirley, D., Poulton, C., Gergely, N., Labaste, P., Baffes, J., Boughton, D., et Estur, G., 2009. Méthode d'analyse des effets différentiels des réformes sur les filières cotonnières en Afrique. *Cahiers d'Agriculture, vol. 18, n° 5*, septembre-octobre 2009. 385-392.

Tschirley, D, Poulton, C, Labaste, P. 2009. Comparative analysis of organization and performance of African cotton sectors: Learning from experience of cotton sector reform in Africa. Washington (DC) : Banque Mondale.

Townsend,T., 2003. "Impacts of Government Measures on African Cotton Producers", International Cotton Advisory Committee, 13 October 2003.

Uzzi, B., 1996. The sources and the consequences of embeddedness for the economicperformance of organizations: The network effect. *American sociological review 61: 674-698.*

Vall, E., Dongmo, N. A. L., Abakar, O., Mounkama, C. K., Choupamon, J., Bedogo, B., Koulmasse, K., 2002. La traction animale : une innovation en phase d'institutionnalisation, encore fragile. Jamin J.Y., Seiny Boukar L., Floret C. (éditeurs scientifiques), 2003. Savanes africaines : des espaces en mutation, des acteurs face à de nouveaux défis. Actes du colloque, mai 2002, Garoua, Cameroun. PRASAC, N'Djamena, Tchad - CIRAD, Montpellier, France.

Vall, E. 1996. Les animaux de trait au Nord Cameroun. Zébu, âne et cheval. Performances à l'effort et adaptation physiologique. CIRAD-EMVT, IRZV, Garoua, Cameroun. 56 p.

Veiga, E., 2005. *Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI*. São Paulo, Garamond.

Voisin, C., 1995. La privatisation, une question «d'incitation» : propriété, réglementation et information, *Revue d'Economie Politique*, 105, 3, 481-514.

Weil, T. 2008. Stratégie d'entreprise. École des mines de Paris, 2008, 20 p.

Veltz, P., 1996. *Mondialisation, Villes et Territoires. L'économie d'archipel*. Paris, PUF.

Williams, N., 2006. On Dynamic Principal-Agent Problems in Continuous Time, Department of Economics, Princeton University. 35p.

Willamson, O. E., 2004. *Why Law, Economics and Organization?, Kobe Law Journal*, 54 (June 2004), pp. 63-124.

Willamson, O. E., 2000. Contract and economic organization. *Revue d'économie industrielle, 2ème et 3ème trimestre 2000, n° 92, p. 54 - 66.*

Willamson, O. E., 1994. Les institutions de l'économie. Paris : InterEditions. 404 p.

Williamson, O.E. 1993. "Calculativeness, Trust, and Economic Organization", *Journal of Law & Economics*, XXXVI (1): 453-486.

Williamson, O. E., 1990. « Corporate Finance and Corporate Governance », *The Journal of Finance*, Vol. 43, N° 3, p. 567-591.

Walliser, B., 1977. *Système et modèle - Introduction critique à l'analyse de systèmes*. Paris : Edition du seuil. 247 p.

White, C. H., 1981. Where do markets come from? *American Journal of Sociology, 87, p. 517-547.*

Yung, J. M. et Zaslavsky, J., 1992. *Pour une prise en compte des stratégies des producteurs*. Document Système Agraire n° 18. CIRAD - Montpellier. 72 p. ISBN 2 906 390 23 2.

Zongo, T., 2002. “Le rôle du coton dans le développement économique”, discours prononcé lors de la conférence sur les négociations sur le coton et le commerce global, Washington, 8-9 juillet 2002.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien segment approvisionnement en intrants avec les sociétés cotonnières

PRASAC/ARDESAC

DYNAMIQUES DES FILIERES COTONNIERES D'AFRIQUE CENTRALE FACE AU CONTEXTE GLOBAL ET LOCAL

SEGMENT APPROVISIONNEMENT EN INTRANTS

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES SOCIETES COTONNIERES

Pays :

Enquêteur

Localité :

Société : Date de création :

Zone d'intervention :

Interlocuteur : Place dans la société :

Principaux partenaires :

- Transporteurs
- Firmes
- Institutions financières
- Etat
- Opérateurs privés
- OP

Rôles de ces partenaires :

Types d'intrants

- Semences
- Engrais
- NPKSB

Urée

- Insecticides
- Herbicides
- Toiles tarées (sacherie)

Approvisionnement du port aux sociétés

- Par les véhicules des sociétés cotonnières
- Par les transporteurs privés

Périodes d'approvisionnement

A quels prix les intrants sont achetés par la société

- Semences
- Engrais
- NPKSB
- Urée
- Insecticides
- Herbicides
- Toiles tarées (sacherie)

A quels prix les intrants sont livrés aux producteurs

- Semences
- Engrais
- NPKSB
- Urée
- Insecticides
- Herbicides
- Toiles tarées (sacherie)

Evolution des prix d'intrants depuis :
10 ans

- Semences
- Engrais
- NPKSB
- Urée
- Insecticides
- Herbicides
- Toiles tarées (sacherie)

5 ans

- Semences
- Engrais
- NPKSB
- Urée
- Insecticides
- Herbicides
- Toiles tarées (sacherie)

Approvisionnement des producteurs

- Par les véhicules des sociétés cotonnières
- Par les transporteurs privés

Autres coûts associés à l'acquisition de ces intrants par la société

Coûts de transaction liés à la distribution de ces intrants aux OP

Modes d'accès aux intrants par les producteurs

- Crédits
- Achat comptant

Modes de remboursement, si crédit

Périodes de livraison aux producteurs
- Pendant la campagne d'achat
- Toute l'année

Responsables de la gestion des stocks après livraison aux producteurs

Mécanisme de suivi pour l'utilisation des intrants par les producteurs

Niveau de consommation moyenne des intrants par exploitation
- NPKSB
- Urée
- Insecticides
- Herbicides

Gestion des stocks des engrais et pesticides non consommés

Contraintes relatifs au remboursement des crédits

Merci de votre collaboration !!!

Annexe 2 : Guide d'entretien segment approvisionnements intrants avec les organisations des producteurs

PRASAC/ARDESAC

DYNAMIQUES DES FILIERES COTONNIERES D'AFRIQUE CENTRALE FACE AU CONTEXTE GLOBAL ET LOCAL

SEGMENT APPROVISIONNEMENT EN INTRANTS

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES ORGANISATION DES PRODUCTEURS

Pays :

Enquêteur :

Localité :

Nom de l'OP : Date de création :

Zone couverte :

Principales activités

Interlocuteur : Place dans l'OP :

Principaux partenaires :
- Transporteurs
- Institutions financières
- Etat
- Opérateurs privés

Rôles de ces partenaires :

Types d'intrants
- Semences
- Engrais
- Insecticides
- Herbicides
- Toiles tarées (bâches)

Sources d'approvisionnement
- Société cotonnière
- Autres

Coût des intrants

Evolution des prix d'intrants depuis :

- 10 ans
- 5 ans

Modes d'accès aux intrants par les producteurs
- Crédits
- Achat comptant

Modes et période de remboursement, si crédit

Périodes d'approvisionnement

Qui assure le transport ?

Périodes d'acquisition
- Pendant la campagne d'achat
- Toute l'année

Responsables de la gestion des stocks au sein de l'OP

Mode de distribution des intrants

Les spéculations pour lesquelles ces intrants sont destinés

Mécanisme de suivi pour l'utilisation des intrants par les producteurs

Gestion des stocks des engrais et pesticides non consommés

Contraintes :
- Utilisation
- Remboursement des crédits

Les suggestions

Autres informations

Merci de votre collaboration !!!

Annexe 3 : Questionnaire des producteurs individuels de l'étude des stratégies adaptatives des producteurs face à la crise cotonnière au Cameroun

PRASAC/ARDESAC

ETUDE DES STRATEGIES D'ADAPTATION DES PRODUCTEURS FACE A LA CRISE COTONNIERE

QUESTIONNAIRES DES PRODUCTEURS INDIVIDUELS

Les informations recueillies sont strictement confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins académiques

Pays :
Nom de l'enquêteur : Localité/Village :
Date de création : Zone d'intervention :

Interlocuteur :

Nom	Prénom	
Village	Age	Sexe
Niveau d'éducation	Statut matrimonial :	
Nombre personnes à nourrir	Nombre actifs (+ 12 ans)	

1. Historique de l'exploitation

Superficie cultivée (q)				Animaux et matériels agricoles			
Maïs		coton		Bovins		Bœuf trait	
Arachide		Sorgho		Caprins		Ovins	
Muskwaari				Asins		Charrues	

Depuis l'installation choisir des périodes de changements importants dans l'histoire de l'exploitation : évolution du coton, acquisition TA, augmentation superficie, mariage, arrêt d'exploitation pour maladie, décès… Qu'est-ce qui est à l'origine de ce changement ?

Première Date	Type modification	Pourquoi cette modification ?
Décrire succinctement les changements		
Deuxième Date	Type modification	Pourquoi cette modification ?
Décrire succinctement les changements		
Troisième Date	Type modification	Pourquoi cette modification ?
Décrire succinctement les changements		
Quatrième Date	Type modification	Pourquoi cette modification ?
Décrire succinctement les changements		

2. Stratégie des producteurs face à la crise ?

Superficie totale		Charges/recettes		Utilisation superficie totale	
En propriété		Achat		en jachère	
En location		Charge		En friche	
En prêt		Recettes prêts		Cultivée	
Utilisation traction animale					
Propriétair	Locataire	Bouvier	Non		
Activité principale du CE					

Activités extra agricoles du CE et des membres de l'exploitation				
Type activité	Responsabl	Période	Bénéfice	Utilisation
Petit commerce				
Artisanat				
Pêche				
Chasse				
Apiculture				
Cueillette				
Autres				

Productions végétales. Prendre les données de la campagne en cours

Cultures	Sup. (q)	Evolution	Production (sac, kg)	Auto-Consommation	Vente	Prix unitaire	Montant total vente
Coton							
Céréales							
Tubercules							
Légumineuses							
Autres							

Evolution des superficies ? 2004 ; 2005 ; 2006

Crédits et Dettes en cours

Organisme	Objet	Date octroi	Montant	Durée	Taux	Rembourser	Date

Equipement agricole à la date de l'enquête

Type matériels	Année acquisition	Origine	Prix payé

Coût des intrants pour les cultures (semences, engrais, herbicides, fongicides, insecticides) et des dépenses pour les animaux (soins, aliments, gardiennage)

Produits	Source	Quantité	Prix unitaire	Montant total

Productions animales et animaux de trait

Animaux et animaux de trait	Nbre	Evolution effectif sur l'année passée						
		Nais	Achat	Montant achat	Pertes dons	Ventes	Montant vente	Effectif Restant

Utilisation de main d'œuvre (entraide, salariée, sourga) et d'attelages						
Travaux	Entraid	Sourga	TA	Coûts MO	Coûts TA	Total

Travail dans d'autres exploitations (main d'œuvre, entraide, traction animale)						
Travaux	Entraid	Sourga	TA	Recettes	Recettes	Total

Appui-conseil (Quelles institutions ?)

Sodécoton		DPGT		IRAD		PNVRA		Autres	

3. Perception des évolutions en cours, et conditions et modalités d'adaptation des paysans à ces évolutions.

Comment voyez-vous les changements dans le métier de paysans ? qu'est-ce qui a changé ces dernières années ? Ces changements sont-ils : Positifs ? /……/ Négatifs ? /……./ En amélioration ? /……/ En diminution ? /……./
Comment avez-vous fait pour vous adapter à ces changements ?
Pour vous, qu'est-ce qui est en train de changer en ce moment ? Comment voyez-vous votre travail dans quelques années ? Comment allez-vous faire ? Qu'est-ce qui peut vous faire arrêter de cultiver le coton ?
Si la Sodécoton dans quelques années, n'assurent plus le crédit et l'approvisionnement en intrants, comment allez-vous faire ? Continuerez-vous à faire du coton ?

Merci de votre coopération !!!

Annexe 4 : Questionnaire destines aux organisations des producteurs de l'étude sur la dynamique des organisations des producteurs face a la crise cotonnière au Cameroun

PRASAC/ARDESAC

DYNAMIQUES DES FILIERES COTONNIERES D'AFRIQUE CENTRALE FACE AU CONTEXTE GLOBAL ET LOCAL

ENQUETE SUR LA DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS DES PRODUCTEURS (OP) FACE A LA CRISE COTONNIERE

QUESTIONNAIRE DESTINES AUX OP COTON

Les informations recueillies sont strictement confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins académiques

Pays_____ Date de l'enquête_____ Numéro de la fiche ___

I- Informations générales

Codes	Questions	Réponses
1.1	Nom de l'enquêteur	_____
1.2	Nom de l'interlocuteur	_____
1.3	La place dans l'OP	_____
1.4	Nom de l'OP	_____ _
1.5	Nom de la localité	_____ __
1.6	Quelle est la date de création de l'OP	_____
1.7	Quelle est votre zone de couverture ?	_____

II- Fonctionnement et organisation de la structure

Codes	Questions	Réponses
2.1	Quel était le nombre de membre au départ de l'OP ?	_____Hommes 1 _____Femmes 2

2.2	Quel est le nombre de membre actuel ?	_____Hommes 1 _____Femmes 2
2.3	Quel est le nombre de cercle de caution ?	_____
2.4	Quel est le nombre de membre dans les cercles de caution ?	_____
2.5	Quels sont les critères de choix des membres dans les cercles de caution ?	Voisinage 1 Ethnie 2 Religion 3 Classe d'âge 4 Autres (à préciser) _____5
2.6	Quel est le rôle des cercles de caution ?	_____ _____ _____
2.7	Est-ce que ces cercles fonctionnent bien ?	Oui 1 Non 2
2.8	Si non pourquoi ?	_____ _____
2.9	Quelle était la composition du bureau exécutif de l'OP au départ ?	Délégué 1 Délégué Adjoint 2 Secrétaire général 3 Trésorier 4 Commissaire aux comptes 5 Conseillers 6
2.10	Quelle est la composition actuelle ?	Délégué 1 Délégué Adjoint 2 Secrétaire général 3 Trésorier 4 Commissaire aux comptes 5 Conseillers 6 Autres (à préciser) _____7
2.11	Entre la création et aujourd'hui qu'est ce qui a changé dans l'OP ?	Statut 1 Scission 2 Fusion 3 Extension des activités 4 Autres (à préciser) _____5
2.12	Quel est la durée d'un mandat et combien de mandat a déjà fait le bureau actuel ?	_____ans _____ans
2.13	Le groupement est-il en phase de croissance ?	Oui 1 Non 2
2.14	Le groupement est-il en phase de crise (impayés avec la Sodecoton)	Oui 1 Non 2
2.15	Si oui quel est le montant global des impayés ?	_____FCFA

2.16	A quoi est due cette crise ?	_____ _____
2.17	Quelle est l'origine des ressources financières ?	Cotisations 1 Crédits 2 Subventions 4 Dons 5 autres (à préciser) _____6
2.18	Faites vous des cotisations entre les membres du groupe ?	Oui 1 Non 2
2.19	Que faites vous avec l'argent que vous cotisez ?	_____ _____ _____
2.20	Est-ce que OP dispose d'un siège ?	Oui 1 Non 2
2.21	Qui convoque les réunions ?	Le Président 1 Le Bureau 2 les Membres 3
2.22	Où se tiennent les réunions ?	_____
2.23	Combien de fois y a-t-il de réunions par mois ?	Une fois 1 Deux fois 2 Trois fois 3 Autres (à préciser) _____4
2.24	Qui participent aux réunions ?	les membres influents 1 Tous les membres 2
2.25	Combien de personnes participent aux réunions en moyenne ?	_____ Hommes 1 _____Femmes 2
2.26	Est-ce que l'assemblée générale se tient chaque année ?	Oui 1 Non 2
2.27	Si non pourquoi ?	_____ _____
2.26	Quel est le mode de désignation des responsables de l'OP	Par vote à main levée 1 Vote à bulletin secret 2 Acclamation 3 Autres (à préciser) _____4
2.27	Est-ce que les membres du bureau après élection reçoivent une formation spécifique ?	Oui 1 Non 2
2.28	Si oui quel type de formation et de quel organisme ?	_____ _____ _____
2.29	Les responsables sont-ils renumerés	Oui 1 Non 2

III- Stratégies des organisations des producteurs face à la crise

codes	Questions	Réponses
3.1	Quel est votre intérêt à travailler avec la Sodecoton malgré la crise ?	_____ _____ _____
3.2	Est-ce le groupe dispose d'un magasin ?	Oui 1 Non 2
3.3	Si oui qui a construit le magasin ?	La Sodecoton 1 Une ONG 2 Le Groupe 3 Autres (à préciser) _____4
3.4	Quel est le mode d'accès en intrants ?	Achats comptant 1 Crédits 2 Autres (à préciser) _____3
3.5	Quel est le mois d'approvisionnement en intrants ?	_____
3.6	Est-ce que les quantités suffisantes ?	Oui 1 Non 2
3.7	Si non comment vous faites ?	_____ _____
3.8	Comment déterminez-vous les besoins en intrants ?	_____ _____
3.9	Quel est le mode de distribution des intrants ?	Par les membres du bureau 1 Les membres du groupe 2 Autres (à préciser) _____3
3.10	Comment se fait le mécanisme de suivi de l'utilisation des intrants par les producteurs ?	Agent de culture de la Sodecoton 1 Agent de suivi de groupe 2 Autres (à précise) _____3
3.11	Est-ce que dans le groupe il y a des membres qui détournent les intrants à d'autres fins ?	Oui 1 Non 2
3.12	Quand vous le constatez que faites-vous ?	_____ _____
3.13	Qui organise les marchés pour la commercialisation ?	La Sodecoton 1 Autres (à préciser) _____2
3.14	Durant la commercialisation quels sont les membres du groupe qui supervise ?	Les membres du bureau 1 Les membres influents 2 Les simples membres 3 Autres (à préciser) _____4
3.15	Qu'est ce qui fait la collecte du coton ?	Les responsables du groupe 1 La Sodecoton 2 Autres (à préciser) _____3
3.16	L'année dernière quel était	Premier grade 1

	le grade du coton produit par le groupe ?	Deuxième grade 2
3.17	Est-ce que tous les membres de votre groupe remboursent leurs crédits ?	Oui 1 Non 2
3.18	Si non pourquoi ?	_____ _____
3.19	Quel est le montant des crédits du groupe vis-à-vis de la Sodecoton ?	_____FCFA
3.20	Quand un membre ne rembourse pas que faites vous ?	_____ _____
3.21	Qu'est-ce qui a changé dans l'approvisionnement en intrants ?	la quantité 1 l'accessibilité 2 Autres (à préciser) _____3
3.22	Est-ce que les changements observés vous satisfaits ?	Oui 1 Non 2
3.23	Si non pourquoi ?	_____ _____
3.24	Qui est à l'origine du changement ?	La Sodecoton 1 L'OPCC 2 Le Djaouro 3 Les responsables du groupe 4 Autres (à préciser) _____5
3.25	Comment faites-vous pour vous adapter au changement ?	_____ _____
3.26	A quelle période s'est effectué le paiement de l'argent du coton au groupe l'année dernière ? coton (mois) ?	_____
3.27	Quel est le délai de paiement de l'argent du coton au groupe (mois) ?	_____

IV- Contraintes et Perspectives

codes	Questions	réponses
4.1	Quels sont les projets de l'OP ?	Construction d'un siège 1 Construction d'un magasin 2 Acquisition des partenaires 3 Autre (à préciser) _____4
4.2	Quels sont les problèmes liés au fonctionnement ?	Absence des membres aux réunions 1 Manque de collaboration entre les membres 2

		Non respect du statut par les membres 3 Influence de la Sodecoton et l'OPCC 4 Autres (à préciser) _____5
4.3	Quels sont les problèmes liés au remboursement de crédits	Mauvaise volonté des membres 1 Faible rendement du coton 2 Maladies et les décès 3 La pauvreté 4 Autres (à préciser) _____5
4.4	Quels sont les problèmes liés à l'approvisionnement en intrants ?	Les retards 1 La forte demande des OP 2 La mauvaise organisation de l'OPCC 3 Autres (à préciser) _____4
4.5	Quelles suggestions pouvez-vous formuler pour améliorer le fonctionnement de votre groupe ?	_____ _____ _____ _____
4.6	Quelles suggestions pouvez-vous formuler pour améliorer les remboursements des crédits de votre groupe ?	_____ _____ _____ _____
4.7	Quelles suggestions pouvez-vous formuler pour améliorer l'apprivoisement en intrants de votre groupe	_____ _____ _____ _____

Merci pour votre disponibilité !!!

Annexe 5: Histoire de l'implantation du coton au Cameroun

La comparaison des principales étapes de l'implantation du coton définies par les paysans avec celles mises en évidence par la recherche montre des similitudes en ce qui concerne les découpages, mais des spécificités quant aux critères à la base de ces derniers. Les paysans mettent en avant les facteurs sociaux, l'accompagnement par les sociétés cotonnières et le prix du coton, tandis que la recherche met l'accent sur la progression des surfaces, l'amélioration des techniques culturales et les prix. Les paysans distinguent cinq grandes étapes, dont deux avant 1950. Avant la colonisation, la culture du coton était spécifique aux tisserands pour la fabrication artisanale de tissus utilisés pour confectionner des vêtements et comme monnaie d'échange.

Entre 1920 et 1950, le coton fut imposé par la force pour le paiement des impôts. Pratiquement toute la production cotonnière passait par les chefs traditionnels qui la livraient à la société cotonnière. Les paysans ne recevaient pas d'argent en espèces. De plus, ils souffraient des brimades des agents de la société cotonnière qui avaient l'appui des autorités traditionnelles ; ceux qui prenaient du retard à chaque étape de la production cotonnière étaient fouettés ; les récalcitrants payaient aux autorités traditionnelles des amendes en nature (chèvres, moutons, etc.). Malgré toutes ces mesures la production cotonnière resta limitée (Roupsard, 1985).

A partir de 1950, les paysans distinguent trois étapes du développement de la filière cotonnière, étapes dont le découpage se visualise nettement sur les statistiques SODECOTON sur la figure. Ces quatre étapes recoupent celles décrites par la recherche :

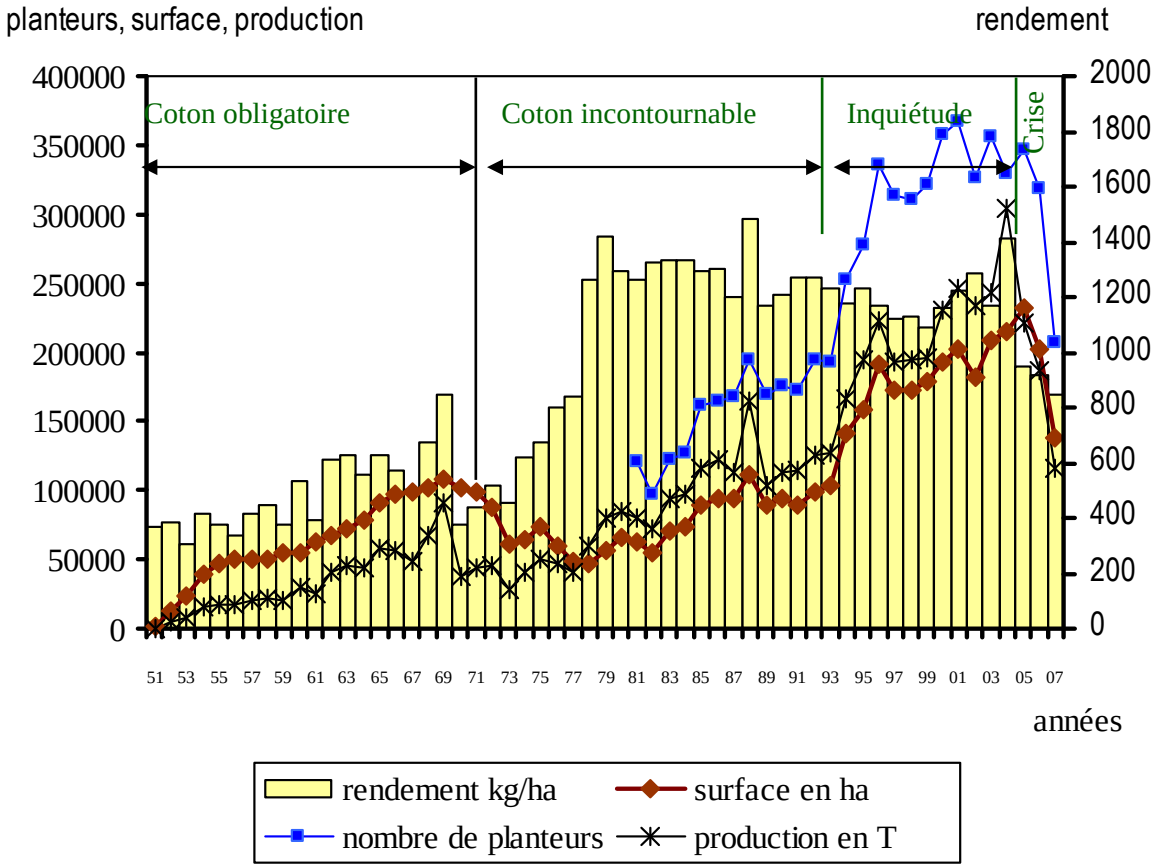
1951-1961, introduction et développement de la culture commerciale du coton : installation de la Compagnie française de développement des textiles ;

1962-1974, amélioration des techniques de production : vulgarisation de la fumure minérale, des insecticides et recours à la culture attelée ;

1974-1992, croissance importante de la production : environnement de la production cotonnière sécurisé (crédit, commercialisation, infrastructures, etc.), appui des pouvoirs publics, amélioration des techniques de production ;

1992-2004, forte incertitude sur le devenir de la filière : dévaluation du FCFA, renchérissement du coût des intrants, stabilisation des prix, vent de libéralisation et de privatisation ;

Depuis 2004, crise cotonnière : baisse des cours mondiaux du coton, renchérissement du coût des intrants, baisse du prix d'achat du coton graine, réduction de l'intérêt à la culture du coton, appauvrissement des producteurs.



Source : SODECOTON, 2007

Figure : Les statistiques de la production cotonnière au Nord Cameroun

Le coton, culture obligatoire (1950-1974)

La culture du coton fut toujours imposée de force entre 1950 et 1974, moins durement toutefois qu'entre 1920 et 1950. Elle était contrôlée par les colonisateurs, avec l'aide des moniteurs noirs appelés akaou, en liaison avec les autorités traditionnelles. Les infrastructures (usines d'égrenage et huileries) de la Compagnie française des textiles (CFDT) furent installées à Kaélé et à Maroua entre 1950 et 1960. Le coton graine était regroupé dans des marchés où la société cotonnière l'achetait. La culture du coton était manuelle, sans apport d'engrais ni traitements antiparasitaires, d'où les faibles rendements constatés (400 à 600 kg/ha en moyenne).

La société cotonnière introduisit des innovations vers la fin des années 1950. La première innovation fut la culture attelée. A la fin des années 1960, les engrais chimiques et les traitements insecticides apparurent, mais les paysans eurent de la peine à les utiliser et à manier les appareils. Pendant cette période, les paysans s'intéressèrent à la culture du coton à cause des revenus importants dégagés et des services liés (accès aux intrants et aux équipements agricoles). Ainsi, ils augmentèrent les surfaces consacrées au coton et investirent une partie de leurs revenus dans l'achat de bétail et de matériel agricole. Il reste que pour les paysans, cette période se termina mal. En effet, le début des années 1970, marqué par une baisse des prix du coton et la

sécheresse de 1973, correspondit à la première crise cotonnière dont les paysans se souviennent encore bien.

Le coton, culture incontournable (1974-1994)

La sécheresse de 1973 donna un coup de frein à la progression des surfaces cotonnières, ce qui ne facilita pas le travail de la SODECOTON, créée en 1974. Malgré ce contexte difficile, la société cotonnière amena de nombreux changements positifs : apparition des opérations d'aménagement rural, développement des cultures vivrières (riz pluvial, maïs, arachide), encadrement de l'élevage, construction des infrastructures sociales (écoles, puits, magasins, etc.), efforts de désenclavement (création et entretien de routes et de pistes) et enfin la formation des groupements et d'associations villageoises.

Entre 1974 et 1983-1984, les superficies stagnèrent, mais les paysans intensifièrent la culture du coton avec l'apport systématique d'engrais chimiques et de traitements insecticides, le recours aux semences sélectionnées et la culture en blocs afin de renforcer l'efficacité des traitements. Il en résulta pratiquement un doublement des rendements à la fin des années 1970. Le prix du coton étant favorable, les revenus des paysans augmentèrent. Ces derniers purent capitaliser dans le bétail, améliorer leur habitat et s'équiper en traction animale.

Entre 1983-1984 et 1993, malgré des conditions moins favorables de production (chute du prix du coton), les superficies et la production augmentèrent sensiblement et les paysans continuèrent à s'équiper ; en 1993, ils possédaient 76 000 animaux de trait, dont 11 000 ânes. A partir des années 1987 et 1988, les groupements villageois devinrent des associations villageoises de producteurs qui contribuèrent à l'alphabétisation de la population. En 1992-1993, la SODECOTON dénombrait un peu moins de 1000 associations villageoises (SODECOTON, 2003).

Inquiétude des paysans sur la culture cotonnière (1994-2004)

Bien que la dévaluation du FCFA en 1994 ait favorisé le doublement de la production, des surfaces et du nombre de planteurs ces dix dernières années, les paysans sont mécontents et inquiets aujourd'hui. Ils se sentent progressivement abandonnés par la SODECOTON à cause des retards de collecte et de paiement enregistrés ces dernières années, mais aussi à cause de la création des cercles de caution solidaire et du renforcement du rôle des associations villageoises de producteurs.

Les cercles de caution solidaire sont des groupes de planteurs qui s'associent pour garantir le remboursement de leurs dettes envers la SODECOTON et l'OPCC-GIE. Si un paysan n'arrive pas à rembourser, les autres paysans du cercle le font à sa place. Pour les paysans, l'adhésion forcée à un cercle de caution n'a d'avantage que pour la SODECOTON, qui assure ainsi le recouvrement de ses créances. En effet, les paysans se font peu confiance, puisque certains chefs de cercle vendent les intrants et, à la vente de coton, imputent leurs dettes aux autres membres du cercle avec la complicité du chef de l'équipe d'achat et du chef du village. Dans d'autres cas, ce sont les membres qui vendent les intrants ou les détournent vers d'autres cultures (maïs et oignon), etc.

En 1992, les associations villageoises devinrent des groupements d'initiative commune (GIC). Les statuts autrefois rédigés par la SODECOTON dans les associations villageoises furent laissés à l'initiative des membres des GIC. Mais les paysans pensent qu'il y n'a pas eu de grand changement, car la SODECOTON continue à influencer leurs activités. Ils ajoutent aussi l'influence des autorités traditionnelles qui interviennent dans la gestion des GIC et dans les élections des délégués. Des divergences existent également au sein des groupements pour le choix des activités et l'utilisation des fonds des groupements.

Malgré ces dysfonctionnements, et d'autres encore, la majorité des paysans pensent que la culture du coton et les GIC sont nécessaires. En effet, cultiver du coton leur permet d'avoir des intrants, d'accéder à l'équipement et de dégager des revenus monétaires intéressants. De plus, les GIC leur permettent de réaliser des œuvres sociales pour le village (construction des écoles, dispensaires, fontaines, etc.). Cependant, certains pensent que la culture du coton n'est pas toujours une garantie : « nous évoluons comme la danse des Matakam, c'est-à-dire à reculons ». D'autres pensent que la culture du coton est devenue comme le tiercé : «Il y a toujours un non-partant : si ce n'est pas les intrants, ce sont les champs ou la main-d'œuvre, ou les pluies (sécheresse, inondations, etc.), ou encore les impayés au niveau du cercle de caution solidaire et on finit par perdre la combinaison».

Crise de la filière cotonnière (depuis 2004)

Au cours de ces dernières années, l'on assiste à une chute constante et importante des cours mondiaux de la fibre de coton sur le marché international, chute qui provient du fait que l'offre est nettement supérieure à la demande sur le marché. En effet, l'économie chinoise est en pleine expansion et des nombreuses usines textiles chinoises demandent du coton fibre pour faire des tissus et les besoins énormes de ces usines ont provoqué une augmentation de la demande de fibre dans le monde entier. Cette augmentation du prix de la coton fibre a entraîné une augmentation de la production dans la plupart des pays producteurs.

En plus, la baisse des cours s'est aggravée du fait des subventions européennes et américaines à leur producteur. Ainsi, avec ces subventions, les gains sur le marché de l'or blanc ont baissé de près de 14% ces dernières années. Car, en déprimant les cours mondiaux, ces subventions réduisent les recettes d'exportation des pays africains et donc les revenus de millions de producteurs qui survivent avec moins d'un dollar par personne et par jour.

A cela s'ajoute la baisse du dollar américain. Les variations du cours du dollar jouent aussi un rôle majeur sur la compétitivité du coton de la zone CFA sur le marché international. La baisse récente des cours du dollar par rapport à l'Euro a gravement affecté la compétitivité du coton africain, notamment celui du Cameroun, vis-à-vis des pays de la zone dollar.

Cette crise cotonnière se caractérise au Cameroun par : restructuration de la filière cotonnière, renchérissement du coût des intrants, baisse du prix d'achat du coton graine, réduction de l'intérêt à la culture du coton, appauvrissement des producteurs, réajustement des stratégies des producteurs et réduction des recettes d'exportations…

Annexe 6: les cercles de caution solidaire au sein des groupements des producteurs au nord Cameroun

Définition et enjeux des cercles de caution solidaire

Un cercle de caution solidaire est un groupe de producteurs qui s'entendent, qui s'accordent, qui s'associent pour garantir et assurer le remboursement de leurs crédits envers la Sodecoton. En d'autres termes, si l'un d'entre eux n'arrivent pas rembourser ses crédits, ses amis du cercle de caution devront rembourser à sa place, pour que les producteurs soient corrects envers la Sodecoton. Bien après, celui pour qui les autres ont payé restera rembourser ses collègues de cercle.

La SODECOTON distribue chaque année environ 15 milliards de FCFA de crédits. Il faut que ces crédits soient remboursés afin qu'elle paie ses fournisseurs et qu'elle puisse à nouveau donner des crédits pour la campagne suivante. Imaginez une campagne sans crédits intrants, les agriculteurs vont se plaindre qu'ils n'ont pas les moyens pour préfinancer la campagne. Pourtant, c'est ce qu'il arriverait si les planteurs remboursaient mal ou en partie leurs crédits. La Sodecoton demande aux planteurs de former des cercles de caution afin de se garantir, de s'assurer du remboursement des crédits.

Formation et Validation des Cercles de Caution solidaire

Ce sont les producteurs eux- même qui forment les cercles. Les agents SODECOTON, les élites, les autorités n'ont pas à s'immiscer, n'ont pas à s'ingérer, n'ont pas à se mêler dans la formation des cercles. Chaque producteur doit choisir, opter, se prononcer sur ses amis de son cercle, et chaque membre d'un cercle doit être d'accord sur la liste de tous les planteurs de son cercle.

Une fois le cercle formé avec tous ses membres, le cercle doit être validé, reconnu par le GP (GIC ou AVP) lors d'une assemblée Générale. Cette assemblée générale décide ou non de valider, d'agréer, de confirmer le cercle de caution. C'est un acte important, fort de conséquences. En effet si le cercle est défaillant, alors ce sera votre GP et l'avoir du GP qui devra payer à la place des planteurs du cercle paresseux.

Par ailleurs, elle signifie qu'en cas de défaillance du cercle de caution, c'est-à-dire lorsque les recettes coton de tous les membres du cercle ne suffisent pas à rembourser les crédits, le GP prendra en charge l'impayé à partir de son avoir en compte. En quelque sorte, c'est une deuxième sécurité de remboursement qui se mettra en place si le cercle est défaillant ou incapable de rembourser ses dettes. Pour la Sodecoton, un cercle non validé n'est pas un cercle et le crédit sera fermé à tous ses membres.

Gestion des défaillances des producteurs et des cercles de caution

Si un ou plusieurs producteurs d'un cercle ne peuvent pas rembourser leurs crédits de campagne, les autres membres du cercle sous la supervision du chef de cercle doivent prendre les dispositions entre eux pour rembourser à sa place. Il est à noter que ce n'est pas le chef de cercle qui doit rembourser à la place des producteurs défaillants,

mais bel et bien tous les membres du cercle. C'est ce qu'on appelle la caution solidaire.

La situation de production ou des membres du cercle peut être telle que le montant de la production soit insuffisant pour rembourser les crédits. Dans ce cas, on se limitera aux crédits intrants SODECOTON : crédits intrants coton + crédits intrants vivriers.

Dans ce cas, le cercle sera déclaré défaillant et le solde de cercle défaillant qui sera calculé comme suit : produit coton de tous les membres du cercle – crédit intrant Sodecoton de tous les membres du cercle devra être solutionné : Soit les producteurs de ce cercle doivent trouver d'autres ressources : vente de moutons/chèvres, de céréales, épargne pour rembourser ce solde. Dans ce cas un versement du même montant devra être fait en caisse Sodecoton ; Soit les GP après une AG décide d'un déblocage de fond du même montant au profit de la SODECOTON.

Il faut savoir que la Sodecoton refuse à ce que les autres cercles cotisent ou participent à ce remboursement de la dette. En effet ce ne sont pas les bons producteurs qui doivent faire les frais de la mauvaise gestion ou du mauvais travail de quelques producteurs. Alors, à quoi servirait-t-il de mettre en place des cercles de caution.

Il faut également savoir que la Sodecoton ne paiera le coton au niveau d'un GP que lorsque tous les cas de cercles défaillants seront apurés et réglés soit :
- par un versement en espèces à la caisse Sodecoton (secteur ou région)
- par un déblocage de fonds par l'AG et pas avant et encore moins sur une promesse du délégué ou d'une personnalité du type «payez car nous avons réglé nos problèmes d'impayé ». En réalité dans la pratique, ces cas d'impayés ont été « réglés » sur le dos de bons producteurs.

Type de crédits garantis par le cercle de caution

Le cercle de caution garantit le remboursement des crédits sur la recette coton des :
- crédits intrants coton.
- crédit intrants vivriers.
- crédits cout terme (matériel).
- crédit GP/membres reconnus par la Sodecoton. Ce sont les crédits qui appuient la production agricole comme les crédits engrais vivriers, matériel agricole, soins vétérinaire, détiquage de bœufs, plantation d'arbre, etc.…

En cas de défaillance du cercle, seuls les crédits intrants Sodecoton (coton et vivriers) seront pris en compte. Les recettes des crédits GP/membres sont immédiatement virées sur le compte du GP.

Choix du cercle de caution par les producteurs

Beaucoup de producteurs négligent la décision, la réflexion avant de choisir ou de former un cercle. Lorsque l'incident de remboursement de crédit se présente, ils prétextent alors « c'est la faute à la Sodecoton, car c'est elle qui forme les cercles ». C'est malhonnête, incorrect, déloyal car ce sont les planteurs qui forment les cercles et non la Sodecoton. Des producteurs qui ont décidé d'appartenir à un cercle ou de

former un cercle doivent assumer, endosser, supporter les conséquences de leur choix de leur décision.

Les producteurs se connaissent très bien entre eux, mieux que les agents Sodecoton. Ils connaissent bien les producteurs véreux, indélicats, paresseux, ceux qui revendent les engrais, les herbicides, ceux qui n'entretiennent pas ou ne sarclent pas leurs parcelles, ceux préfèrent les marchés de bili-bili aux travaux des champs.

En conséquence, les producteurs doivent choisir leur cercle en sachant bien qu'en cas de défaillance ils devront en supporter les conséquences avec leur argent propre.

Une fois le cercle formé, il faut donner un nom au cercle et surtout choisir ou désigner un chef de cercle. Le chef de cercle doit être d'abord un membre du cercle. Là encore, c'est une décision très importante.

Très souvent lors du paiement du coton, des planteurs découvrent que des intrants ont été retirés par leur cercle de chef sous leur nom, à leur insu etc. Et là prétendent « c'est la faute à la SODECOTON » !!! Mais qui a désigné le chef de cercle ? Ce sont eux et donc il n'y qu'à supporter les conséquences de leur choix.

Rôle des chefs de cercle de caution solidaire

Les membres de chaque cercle désignent ou nomment un chef de cercle. Ce chef de cercle doit être reconnu par tous, et représentera le cercle dans le groupement. Son travail est de représenter, de personnifier le cercle aux yeux du GIC ou du GP et de la Sodecoton, et d'être présent, de témoigner, de certifier les distributions d'intrants (engrais, semences, herbicide,…). Il doit d'être présent à toutes les distributions d'intrants à son cercle. Sans chef de cercle, le surveillant de culture ou l'agent de suivi n'a pas le droit de remettre des intrants à un producteur.

En plus, le chef de cercle doit :
Valider, confirmer et certifier les montants des crédits des producteurs du cercle. C'est le chef de cercle qui signe tous ces documents qui sont les pièces officielles de reconnaissance de dettes des planteurs, du cercle envers la SODECOTON et le GP.

De distribuer, de repartir l'argent du coton l'or de la commercialisation du coton graine. Lorsque l'argent arrive au village le comité directeur distribue les montants dus, cercle par cercle, aux chefs de cercle et c'est le chef de cercle qui repartit l'argent aux différents membres du cercle.

Tiré de Le Paysan Nouveau N° 39, SODECOTON, 2003

Annexe 7 : Décret portant création de la SODECOTON

Tiré de Levrat (2009)

REPUBLIQUE DU CAMEROUN **PAIX-TRAVAIL-PATRIE**
---------- ----------

DECRET N° 74/457 du 10 mai 1974
Portant création de la Société de Développement du Coton du Cameroun (SODECOTON)

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,
Vu la Constitution du 2 juin 1972,
Vu le Décret n° 72/281 du 8 juin 1972 portant organisation du Gouvernement de la République du Cameroun,
Vu la Loi n° 68/LF/9 du 11 juin 1968 sur les Sociétés de Développement,
Vu le Décret n° 68/DF/275 du 15 juillet 1968 portant contrôle des Sociétés de Développement,
Vu le Décret n° 74/407 du 24 avril 1974 portant organisation du Ministère de Développement Industriel et Commercial,
Décrète :

CREATION, OBJET, CAPITAL, SIEGE ;
Article 1er : Il est crée une société de développement dénommée Société de Développement du coton du Cameroun, en abrégé « SODECOTON ».

Article 2 : La Société de Développement du Coton du Cameroun a pour objet de promouvoir la production du coton et plus généralement le développement de la zone cotonnière en assurant :
a) l'assistance technique aux cultivateurs et leur formation, la multiplication et la fourniture de semences sélectionnées, l'approvisionnement des cultivateurs en facteurs de production et la récupération de leur coût,
b) l'achat, le stockage et le transport du coton graine, l'égrenage, le classement et la vente de la fibre aux industries ou à l'exportation, et le cas échéant, la vente des graines,
c) l'exploitation d'huileries ne vue de valoriser au mieux la graine du coton, la vente des produits finis et des sous produits, que ce soit pour la consommation locale ou à l'exportation.

Article 3 : A cet effet, l'intervention de la SODECOTON devra tendre à la modernisation et au perfectionnement de l'agriculture traditionnelle. Son action s'étendra à l'ensemble des cultures entrant en rotation avec la culture du coton, et le cas échéant à d'autres cultures dans le cadre de programmes régionaux de développement intégré.

Article 4 : La SODEOTON exercera ses activités dans la province du Nord, et dans tous les autres provinces si le besoin s'en fait sentir.

Article 5 : Le capital de la SODECOTON sera constitué :
- De Cents millions de FCFA d'apports en espèces,
- De l'apport en nature de la République Unie du Cameroun, de l'huilerie de Maroua et des autres immobilisations, propriétés du Cameroun actuellement mises à la disposition de la C.F.DT.,
- Des apports en nature de la CFDT dans le cadre du transfert à la SODECOTON de la valeur de son établissement au Cameroun.

Article 6 : Le siège social de la SODECOTON est fixé à Garoua. Des bureaux peuvent être ouverts en d'autres points du territoire sur décision du conseil d'administration.

Article 7 : Le SODEOTON est placée sous la tutelle du Ministère du Développement Industriel et Commercial.

Article 8 : Administration, Direction.
Les organes de la SODECOTON sont :
- Le Conseil d'Administration,
- Le Commissaire du Gouvernement,
- La Direction Générale,
- 2 Commissaires aux comptes.

Article 9 : La SODEOTON est administrée par un conseil d'Administration de dix (10) membres
- 6 représentants les intérêts du Gouvernement camerounais,
- Le Gouverneur de la Province du Nord,
- Le Ministre du Développement Industriel et Commercial ou son représentant,
- Le Représentant du Ministre du Plan et de l'Aménagement du Territoire,
- Le Représentant du Ministre de l'Agriculture,
- Le Représentant du Ministre des Finances,
- Un représentant des planteurs du coton,
- 4 représentants les intérêts de la CFDT.

Le conseil d'Administration peut en outre inviter à ses réunions à titre consultatif toute personne en raison de sa compétence.

Article 10 : Le conseil d'Administration est renouvelable tous les cinq ans. Les fonctions des membres du conseil d'administration sont bénévoles. Toute fois, les frais de déplacement et de séjour occasionnés par les réunions du conseil d'Administration peuvent être remboursés dans les limites fixés par le conseil d'Administration. En outre, les administrateurs peuvent recevoir une indemnité de session dont est fixé par le conseil.

Article 11 : Le président du conseil d'administration est nommé pour cinq ans par décret du Président de la République.

Article 12 : Le conseil d'Administration a les pouvoirs les plus étendus de gestion et ses délibérations peuvent porter sur tous les actes ou opérations relatifs à l'objet social de la SODECOTON tel que définit à l'article ci-dessus.
Il a, notamment, les pouvoirs suivants, lesquels sont énonciatifs et non limitatifs.

Il représente la Société vis-à-vis des tiers et de toutes administrations publiques ou privées.
Il fait les règlements de la société, dirige et surveille la tenue des livres et de la comptabilité.
Il fixe les dépenses générales d'administration, règle les approvisionnements de toutes sortes.
Il reçoit et paye toutes sommes en capital, intérêts et accessoires ; il effectue le retrait de tous titres, pièces ou sommes déposés dans toutes caisses publiques ou privées.
Il passe les contrats, traités et marchés, sollicite, acquiert et rétrocède toutes concessions ; il prend et donne à bail tout bien, meubles et immeubles, avec ou sans promesse de vente ; il décide toutes constructions, installations et aménagements.
Il se fait ouvrir tous comptes courants ou autres dans toute banque, ainsi que tous comptes de chèques postaux. Il emprunte, aux conditions qu'il juge convenables, par voie d'ouverture de crédit ou autrement.
Il retire de toutes administrations et de tous services publics ou privés, tous colis, lettres chargées ou non, télégrammes et mandats à l'adresse de la société.
Il acquiert et aliène, par tous les moyens, tous biens mobiliers et immobiliers.
Il représente la société en justice, tant en demandant qu'en défendant ; obtient tous jugements et arrêts, y acquiesce, s'en désiste ou les fait exécuter par tous les moyens et voies de droit ; autorise tous traités, transactions, compromis, acquiescements et désistements. Il décide l'acquisition ou la création de tous les établissements agricoles, commerciaux ou industriels, ainsi que leur fermeture.

Article 13 : Le conseil d'Administration se réunit deux fois par an en session ordinaire. Des réunions extraordinaires peuvent avoir lieu à la demande du ministère de tutelle, du Président ou de la majorité des membres.

Article 14 : Les délibérations du conseil d'Administration ne sont valables que si les deux tiers au moins des membres sont présents ou représentés. Tout membre absent peut déléguer par écrit ses pouvoirs à un autre membre.
Les décisions du conseil d'Administration sont prises à la majorité de ses membres. En cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.
Le secrétariat du conseil d'Administration est assuré par le Directeur Général de la SODECOTON.

Article 15 : Un commissaire du gouvernement nommé par décret est placé auprès de la SODEOTON.
Il dispose d'un droit de veto sur les délibérations du conseil d'Administration. Une décision frappée de veto devient valable si le veto est levé par le commissaire du gouvernement ou s'il n'est pas dans les trente jours qui suivent, confirmé par le ministre de tutelle.

Article 16 : La direction de la SODECOTON est assurée par un Directeur Général assisté d'un Directeur Général Adjoint nommé par le conseil d'administration.
Le Directeur Général et de le Directeur Général Adjoint assistent aux délibérations du conseil d'Administration avec voix consulaire.

Article 17 : Le Directeur Général applique les décisions du conseil d'Administration et lui rend compte de leur exécution. Il assure le fonctionnement général de la

SODECOTON. Le conseil d'administration lui délègue des pouvoirs à cet effet. Par délégation du conseil d'administration, il représente la SODECOTON en justice et dans tous les actes de la vie civile. Il nomme, révoque tous les agents et employés de la société, fixe leurs traitements, salaires, gratifications et primes diverses dans le cadre des instructions générales données par le conseil d'administration, ainsi que les conditions de leur administration et de leur départ. Le Directeur Général peut sous sa responsabilité personnelle subdéléguer tout ou partie de ses pouvoirs à ses collaborateurs et en informer le conseil d'administration.

Article 18 : Les commissaires aux comptes sont nommés pour cinq ans : l'un par le Gouvernement camerounais, l'autre par la CFDT. Ils ont un mandat de vérifier les livres, les rapports, les bilans et les comptes de la SODECOTON. Ils présentent annuellement un rapport conjoint au conseil d'administration.

GESTION FINANCIERE

Article 19 : Sur le plan comptable, la gestion de la SODEOTON s'effectue suivant les règles en usage dans les entreprises industrielles et commerciales.

Article 20 : A la fin de chaque exercice comptable, le Directeur Général soumet à l'approbation du conseil d'administration un rapport sur les activités de la SODECOTON, le bilan, le compte d'exploitation et le compte de pertes et profits.

Article 21 : A la clôture des comptes annuels, le résultat positif sera réparti de la façon suivante :
- 60% à la caisse de stabilisation des prix du coton à titre de prélèvements,
- 10% à l'union des sociétés coopératives d'épargne et de développement de la province du Nord,
- 30% à la SODEOTON à titre de prime de gestion.

Si, au contraire, le résultat de l'exercice est négatif, la perte sera entièrement supportée par la caisse de stabilisation des prix du coton.

DISPOSITIONS FINALES

Article 22 : Les dispositions du présent décret entre en vigueur à la date de leur publication.

Article 23 : Le Ministre du développement Industriel et Commercial est chargé de l'exécution du présent décret qui sera enregistré et publié en français et en anglais au journal officiel de République du Cameroun.

Yaoundé, le 10 mai 1974

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE : EL HAJ AHMADOU AHIDJO

Annexe 8 : Evolution des indicateurs de production du coton au Cameroun

CAMPAGNE	Surface (Hectare)	Production (Tonne)	Rendement (Kg/ha)	Prix moyen d'achat (FCFA)
1991/1992	89 848	114 362	1 273	
1992/1993	98 645	125 702	1 274	
1993/1994	102 939	126 468	1 229	
1994/1995	140 061	165 737	1 175	
1995/1996	158 816	195 214	1 229	174
1996/1997	190 920	223 101	1 169	170
1997/1998	172 246	193 332	1 122	175
1998/1999	172 519	194 575	1 127	179
1999/2000	179 575	196 239	1 095	182
2000/2001	193 627	230 932	1 163	193
2001/2002	201 576	246 070	1 221	183
2002/2003	181 810	233 803	1 286	179
2003/2004	208 204	242 819	1 166	185
2004/2005	215 027	304 053	1 414	189
2005/2006	231 993	220 839	952	172
2006/2007	203 023	183 710	905	172
2007/2008	137 869	145 000	1 020	175
2008/2009		125 000		

Annexe 9 : Evolution des ventes des produits finis de la SODECOTON

Campagne	Coton fibre (tonne)		Huile Diamaor (Carton)	Tourteaux (Tonne)
	Export	Locale		
1991/1992	51 621	4 364	1 037 386	34 229
1992/1993	56 099	3 489	761 231	24 479
1993/1994	49 702	4 137	730 644	26 374
1994/1995	61 081	4 641	763 156	30 370
1995/1996	58 905	5 213	813 242	35 054
1996/1997	79 814	5 313	1 173 785	40 251
1997/1998	68 068	5 769	1 120 765	43 751
1998/1999	73 313	4 076	1 047 858	38 223
1999/2000	72 375	3 827	714 582	49 572
2000/2001	93 200	3 965	1 121 000	41 876
2001/2002	98 627	4 402	1 228 368	63 477
2002/2003	87 050	4 005	1 106 299	44 821
2003/2004	95 594	1 240	1 093 214	39 242
2004/2005	122 913	1 420	1 106 729	55 596
2005/2006	79 620	2 298	873 124	44 817
2006/2007	73 510	1 551	824 481	42 325
2007/2008				

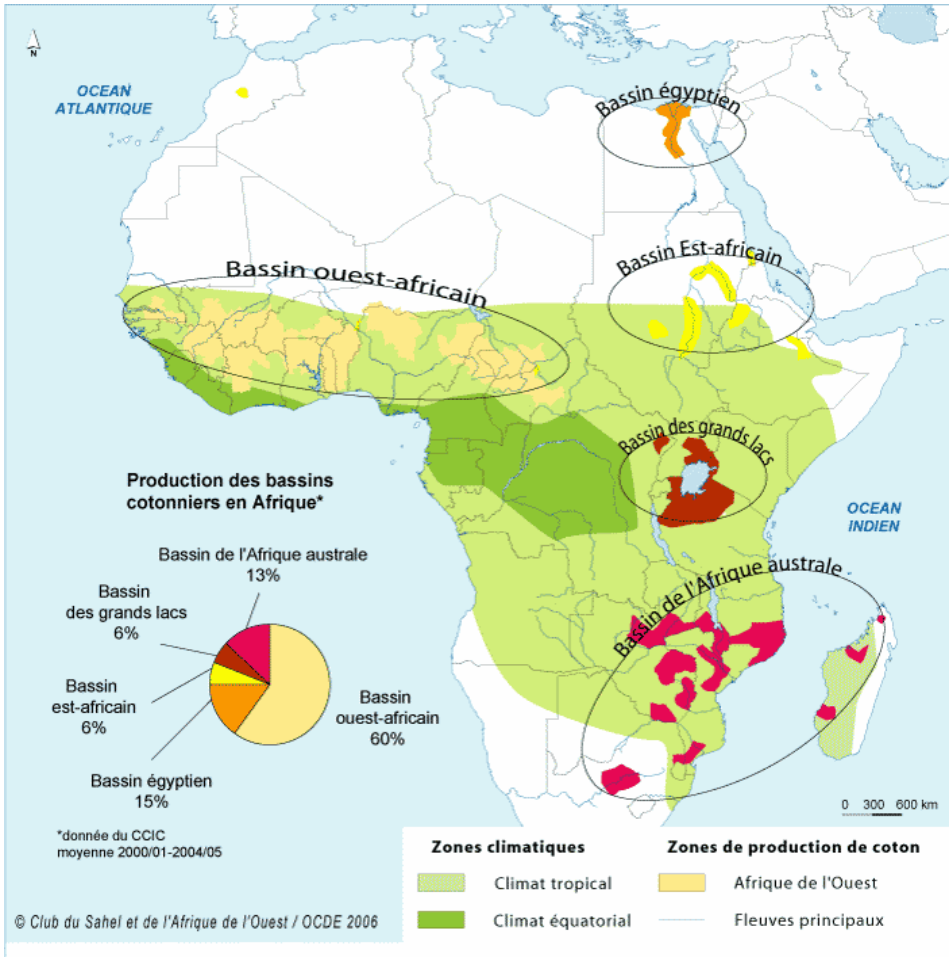
Annexe 10 : Evolution du chiffre d'affaire de la SODECOTON

Campagne	Coton fibre		Huile Diamaor	Tourteaux	Total
	Export	Locale			
	(Milliers de FCFA)				
1992/1993	17 743 859		4 673 745	438 534	22 856 138
1993/1994	35 824 056		4 627 651	502 745	40 954 452
1994/1995	52 481 631		5 927 312	785 489	59 194 432
1995/1996					
1996/1997					
1997/1998					
1998/1999	54 822 000	2 489 000			57 311 000
1999/2000	57 673 000	2 298 000			59 971 000
2000/2001	82 464 000	2 506 000			84 970 000
2001/2002	69 507 000	2 713 000	13 497 531	3 392 964	89 110 495
2002/2003	66 417 000	1 977 000	13 762 895	2 551 208	84 708 103
2003/2004	79 588 000	552 000	12 433 182	2 445 739	95 018 921
2004/2005	78 588 000	880 000	12 461 357	3 330 426	95 259 783
2005/2006	60 790 000	1 305 000	10 777 410	2 484 232	75 356 642
2006/2007	50 895 000	896 000	10 302 910	2 848 420	64 942 330

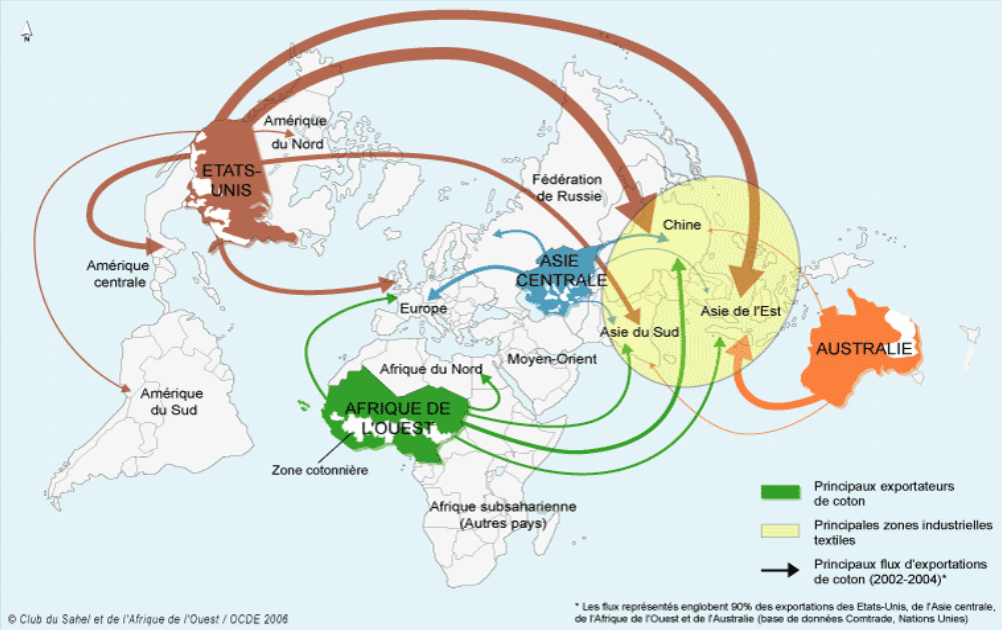
Annexe 11 : Evolution des prix d'intrants coton au Cameroun

Types d'intrants	2000/ 2001	2001/ 2002	2002/ 2003	2003/ 2004	2004/ 2005	2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009
	FCFA								
1- Semences (sac)	300	600	600	600	600	600	600		
2- Produits de traitement de semences									
. Cuiller /sachet 60 g thrioral		300	250	260	260	260			
. Sachet de Marshall		500	500	500	500	500			
. Sachet de Marshall d'apron star 4 200s		500	500	500	500	500			
. Sachet de procot					600	600			
3- Herbicides									
. Gramoxone (l)	3 700	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500			
. Sachet de diuron 80 DF de 225 g	1 300	1 100	1 200	1 200	1 100	1 100			
. Sachet de diuron 80 DF de 170 g				900	850	850			
. Sachet de Atralm	1 200	500							
. Stromp 500 (l)	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000			
4- Engrais									
. Sac de 22-10-15	11 500	12 000	11 500	11 500	12 500	13 500	15 500	14 500	17 000
. Sac d'urée	10 000	10 500	10 000	10 000	11 000	11 500	15 300		
. Sulfate de Zinc (1kg)	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 000			
. Biosec (sachet)		1 600	1 600	1 600	1 600	1 600			
. Gesapium 90 ws		1 200	1 200	1 200	1 100	1 100			

Annexe 12 : Zones de production du coton en Afrique

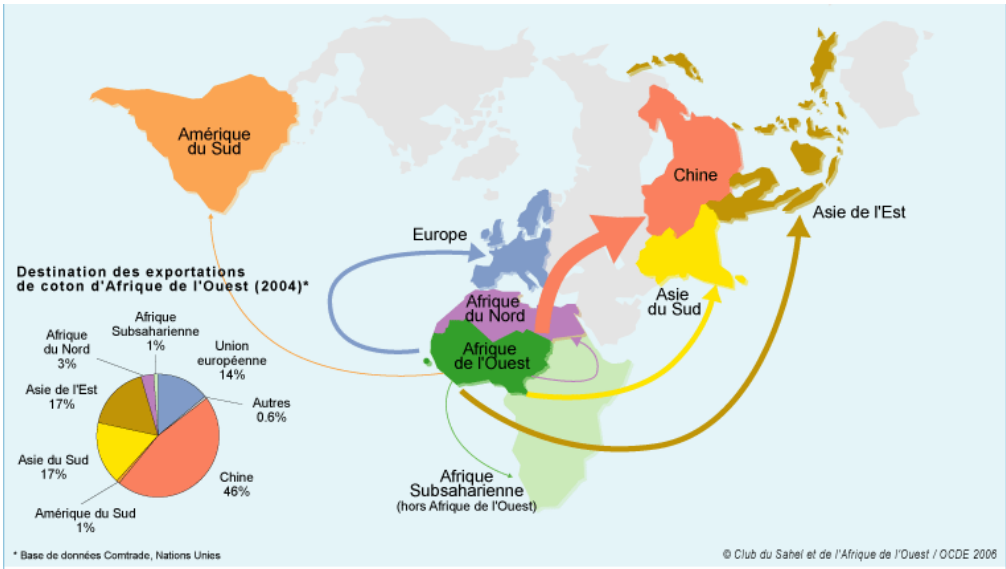


Annexe 13 : Principaux flux d'exportations du coton dans le monde



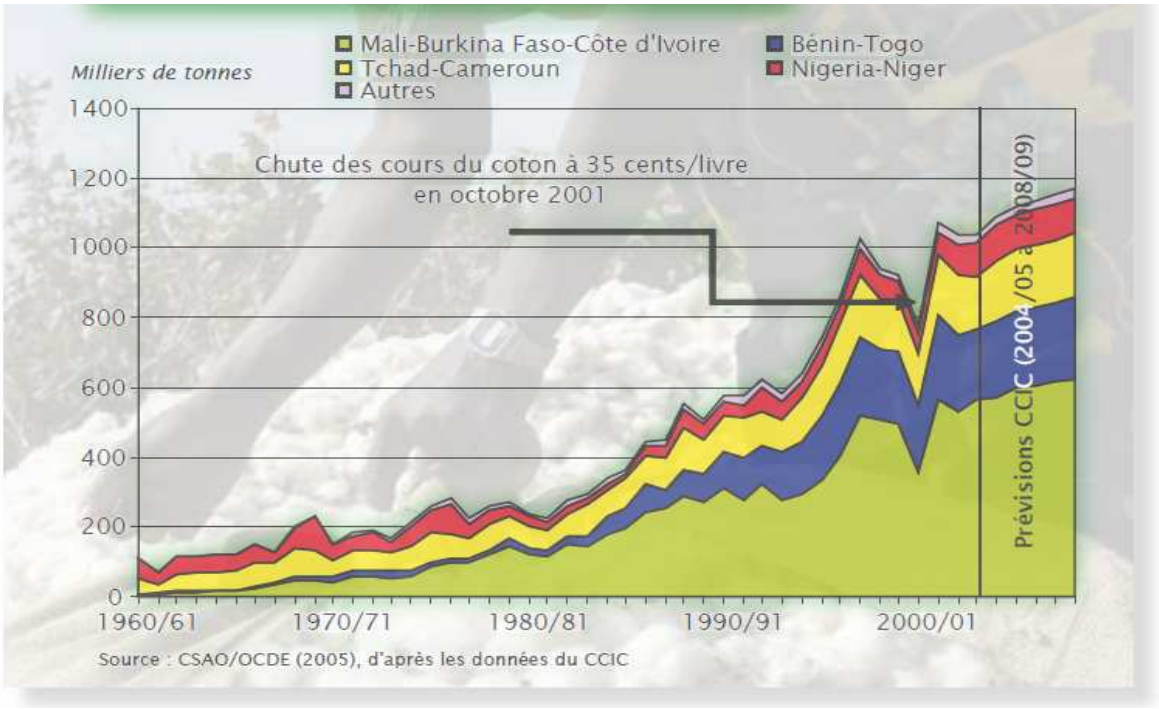
Principaux flux d'exportations de coton dans le monde

Annexe 14 : Destination des exportations du coton de l'Afrique de l'ouest



Destination des exportations de coton d'Afrique de l'Ouest

Annexe 15 : Evolution de la production de coton en Afrique de l'ouest et du centre de 1060/61 à 2008/09

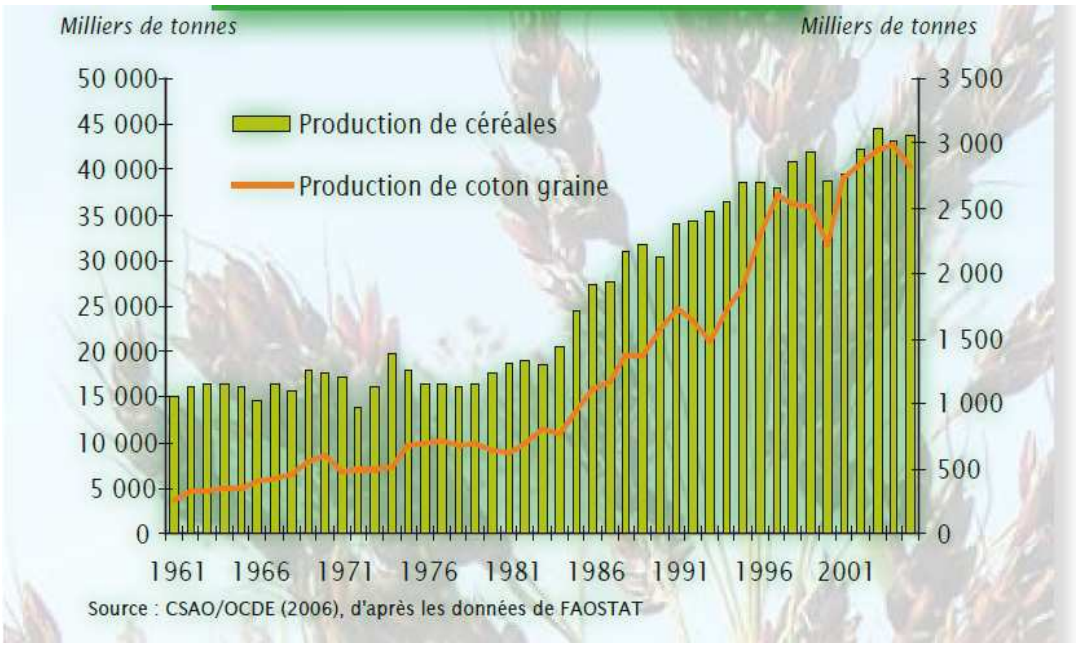


Annexe 16 : Importance macro-économique du coton en Afrique de l'ouest et du centre

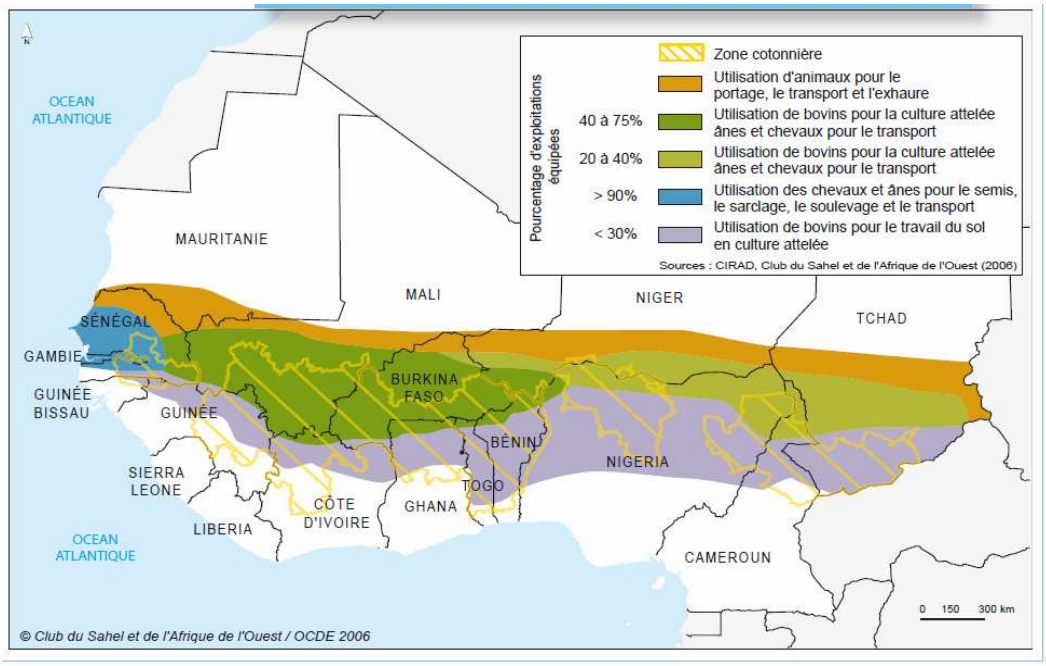
Moyenne 2000-2004	Exportations de coton fibre (millions de US$)	Part dans les exportations ouest-africaines de coton	Part dans les exportations agricoles du pays	Part dans les exportations totales du pays
Bénin	142,5	16 %	70 %	30 %
Burkina Faso	154	17 %	75 %	56 %
Cameroun	102,8	11 %	20 %	7 %
Cap-Vert	-	-	-	-
Côte d'Ivoire	147,7	17 %	6 %	4 %
Gambie	0,2	-	-	-
Ghana	5,3	1 %	1 %	1 %
Guinée	0,2	-	-	-
Guinée-Bissau	0,1	-	-	-
Liberia	-	-	-	-
Mali	188,1	21 %	63 %	30 %
Mauritanie	-	-	-	-
Niger	0,2	-	-	-
Nigeria	31,8	4 %	7 %	-
Sénégal	17,5	2 %	11 %	9 %
Sierra Leone	-	-	-	-
Tchad	59,7	7 %	52 %	30 %
Togo	39,6	4 %	38 %	8 %

Source : Faostat (2006)

Annexe 17 : Evolution parallèle de la production de coton et de céréales en Afrique de l'Ouest et du Centre



Annexe 18 : Traction animale et zones cotonnières en Afrique de l'Ouest et du centre



Coordination des acteurs dans un contexte de crise : le cas de la filière coton au Cameroun depuis 1990

Le coton est un cas de réussite économique remarquable en Afrique subsaharienne, et constitue une source majeure de recettes en devises des pays producteurs, et représente une source indispensable de revenus monétaires pour des petits producteurs agricoles et leurs familles. Depuis les années 2000, la filière cotonnière camerounaise est en crise. Les effets conjugués de la faiblesse des cours mondiaux, la faiblesse du dollar face à l'euro, les subventions des pays industrialisés à leurs producteurs et les facteurs plus structurels internes à la filière sont à l'origine de cette crise. La thèse analyse l'efficacité de la coordination des acteurs de la filière cotonnière dans un contexte de crise, à partir des études ont été menée en zone cotonnière du Nord Cameroun. Elle est bâtie sur un cadre conceptuel de la coordination des acteurs dans une filière cotonnière et mobilise plusieurs théories économiques. L'analyse montre que la filière cotonnière camerounaise a toujours été depuis l'introduction du coton, une filière intégrée, même si le processus de privatisation est en cours. Cette intégration a été à l'origine du succès historique de la filière. Elle est interprétée, comme, le respect des engagements contractuels entre acteurs lorsque le contexte socio-économique était favorable, qu'ils soient matérialisés par des contrats implicites ou explicites entre acteurs, mais reposant plus sur la confiance. Car, du point de vue de la théorique économique, les contrats en œuvre sont dits « incomplets », car sans possibilité de traitement juridique et ne couvrant pas toutes les éventualités pertinentes. Dans ces conditions, le respect des clauses des contrats dépend beaucoup du caractère favorable ou pas des conditions socio-économiques. Avec la crise, on s'aperçoit que l'efficacité du mode de coordination au sein de la filière cotonnière camerounaise n'est plus assurée et est remis en cause. Le non-respect de plusieurs engagements contractuels témoigne d'une crise de confiance poussée entre certains acteurs. De même, l'efficacité des incitations et sanctions économiques est illusoire quand elles ne peuvent s'exercer dans le contexte social particulier du Nord Cameroun, et en raison d'un processus de paupérisation des producteurs et de plusieurs contraintes qui entraînent l'inefficacité des actions. Cette situation entraîne un déclin de la filière cotonnière, avec des conséquences sur l'économie régionale et le développement socio-économique. Dans cette situation, les producteurs développent des stratégies multifonctionnelles, avec un accent sur la diversification. Mais, on s'aperçoit que malgré, ces efforts, l'appauvrissement des producteurs est inévitable et la précarité de la sécurité alimentaire est constatée. Au terme de cette thèse, nous pensons qu'une meilleure efficacité de la coordination des acteurs dans un contexte de crise est indispensable pour redynamiser la filière cotonnière et réduire la pauvreté.

Mots clés : Coordination, efficacité, acteurs, filière coton, crise cotonnière, Cameroun

Coordination of actors within a crisis context: the cotton sector in Cameroon since 1990

The cotton trade has been lucrative in sub-Saharan Africa. It is a major source of exports and government revenues and is an important cash-crop for small producers and their families. Since the 2000s, the Cameroon cotton sector has been in crisis. The combined effects of falling prices, erratic Euro/Dollar exchange rates, subsidies to producers from industrialized nations and structural factors within the sector, are to blame for the crisis. This thesis analyses the efficacy of the coordination of actors in the cotton sector within the crisis context through studies carried out in the northern Cameroon cotton region. It is based on a conceptual framework for the coordination of actors in a cotton sector and makes reference to several economic theories. The analysis shows that the Cameroon cotton sector has always been integrated from the get-go, though the privatization process is ongoing. This integration was the basis for the historic success of the sector; a success which was the result of the respect of contractual commitments between actors, while the socioeconomic context was favourable. These contracts were implicit or explicit between actors and based on trust. From an economic theoretical standpoint, such contracts are said to be 'incomplete', as they are not legally binding and do not cover all relevant possibilities. Hence, the respect of clauses within these contracts depends on the favourable or unfavourable outcome of socioeconomic conditions. As a result of the crisis, the efficacy of coordination within the Cameroon cotton sector is no more guaranteed and is questionable. The non-respect of several contractual commitments, attests to the severe confidence crisis between some actors. Furthermore, economic incentives and sanctions are ineffective, as they can not be applied to the social context in northern Cameroon, also as a result of the pauperization of producers and several constraints which result in the inefficacy of actions. This situation has led to the fall of the cotton sector, with consequences on regional economy and socioeconomic development. Hence, producers develop multifunctional strategies with a focus on diversification. However, despite these efforts, producers face inevitable poverty and food security is also threatened. We thus conclude that better and more efficient coordination of actors in a crisis context is necessary to revamp the cotton sector and fight poverty.

Key words: Coordination, efficacy, actors, sector, cotton crisis, Cameroon

Thèse de Doctorat en Economie : Denis Pompidou FOLEFACK

UNIVERSITE RENNES 2

Ecole Doctorale « Sciences Humaines et Sociales »

Laboratoire d'Anthropologie et de Sociologie – EA 2241

Robert S. McNamara Fellowships Program

Banque Mondiale