

Perspectives d'outils d'aide à la décision pour une meilleure performance Une méthodologie pour appréhender la filière cotonnière

Tazi, S., and Fok, A. C. M. (2002) Perspectives d'outils d'aide à la décision pour une meilleure performance. Une méthodologie pour appréhender la filière cotonnière, *in* Savanes africaines: des espaces en mutation, des acteurs face à de nouveaux défis Garoua (Cameroun), 27-30 mai 2002.

Résumé : Le processus de libéralisation progressive des filières cotonnières est en cours en Afrique. Il a donné lieu à des modes d'organisation (types de propriété, et coordination) très différenciés avec des combinaisons variées d'actions collectives et d'actions de régulation par l'Etat.

Un réseau de recherche a été mis en place en février 2001 (projet Résocot portant sur six pays d'Afrique sub-saharienne), pour analyser ces modes d'organisation et leurs impacts sur les performances des filières. La méthodologie adoptée repose sur l'application de la théorie néo-institutionnelle pour cerner les acteurs, les modes de coordination, les modalités de transaction et la formation des prix, et ce pour chacune des étapes techniques de la filière. Elle propose une approche originale de la performance reliant la performance d'une filière aux objectifs de développement : Réduction de la pauvreté, durabilité environnementale, compétitivité internationale.

Une base de données a été développée, en cohérence avec la méthodologie adoptée, autorisant une utilisation à l'échelle nationale et régionale. L'exploitation de cet outil permet de caractériser les modes d'organisation des pays membres du réseau dans leur diversité, et de cerner les performances relatives de leurs filières. Ceci permet d'identifier les marges de progrès ainsi que les défaillances ou insuffisances de coordination à corriger pour gagner en performance. De tels produits peuvent contribuer à l'aide à la décision en matière d'orientations et d'actions à entreprendre pour améliorer la contribution de la filière cotonnière à la satisfaction des objectifs de développement.

Abstract — A METHODOLOGY TO ANALYSE COTTON SECTORS (COMMODITY CHAINS). PERSPECTIVES OF DECISION MAKING TOOLS FOR A BETTER PERFORMANCE

The liberalization of the cotton sectors is in progress in Africa. It resulted in very differentiated forms of organization (types of property, and coordination) with various combinations of collective actions and coordination by the State.

A research network was set up in February, 2001 (COTTON NETWORK project concerning six countries of sub-Saharan Africa), to analyse these forms of organization and their impacts on the performance of the sectors. The adopted methodology is based on the application of the neo-institutional theory to characterize the actors, the forms of coordination, the modalities of transaction and the price formation, for each technical stages of the sector. It suggests an original approach of the cotton sector performance connecting it to the development goals : Reduction of the poverty, environmental durability, international competitiveness.

A data base was carried out, in coherence with the adopted methodology, authorizing an use at the national and the regional level. The exploitation of this tool allows to characterize the various forms of organization of the sectors of the participating countries, and to assess comparatively their performance. This allows to identify the progress margins as well as the failures or co-ordination shortages to be corrected in view of performance gain. Such outputs should help the decision making in terms of orientations and actions to undertake in the prospects of improving the cotton sector contribution to meet development goals.

1 Contexte :

A partir d'une situation de départ qui est celle d'un modèle de monopole étatique dans les filières cotonnières d'Afrique Sub-Saharienne, nous avons assisté les deux dernières décennies à une libéralisation progressive. Celle-ci a été prescrite par les organismes de Bretton-Woods dont les arguments s'appuyaient essentiellement sur l'hypothèse de concurrence pure et parfaite de la théorie néo-classique (Fraval, 1999, Hibou, 1998) et sur l'analyse des effets du monopole à partir de cette

hypothèse (Fok, 1998). Ce mouvement est initié au milieu des années 1980, dans les pays de l'Afrique anglophone (Fok, 2000), partant des résultats décevants de nombreux organismes parastatutaires disposant d'un pouvoir de monopole. Le mouvement a gagné l'Afrique francophone, depuis la première moitié des années 1990, de manière graduelle, en générant dans son sillage un débat parfois vif et passionné (CFDT, 1998, Fichet, 1996, Véron, 1998, Zolty, 1998). Dans ce processus graduel, tous les pays ne se sont pas engagés en même temps, et là où le processus est amorcé, il ne s'est pas traduit par une libéralisation brutale. Le résultat de ce mouvement de libéralisation des filières cotonnières en Afrique sub-saharienne, différencié entre les pays anglophones et francophones d'une part, et d'autre part soumis à un rythme variable à l'intérieur des pays francophones, est la co-existence aujourd'hui de différents stades dans la mise en place de ce processus (avec la persistance dans certains cas, du modèle de départ avec un contrôle étroit de l'état) et de différents modèles de coordination (combinaisons variées d'actions collectives et d'actions de régulation par l'Etat). Les filières se sont ré-organisées autour d' une re-distribution des rôles, l'Etat se désengageant progressivement pour céder au marché et à la libre confrontation des individus, le rôle de coordination.

Aujourd'hui, le débat n'oppose plus systématiquement le marché à l'Etat mais il concerne plus précisément le bon compromis entre ces deux modes de coordination. Nombreux sont les observateurs qui reconnaissent que l'Etat doit continuer à assumer un rôle même dans un processus de régulation (Carney, 1995, Fontaine, 1987, Goldsmith, 1995). En termes similaires, des auteurs proches de la Banque mondiale reconnaissent que des conditions préalables doivent être préparées pour que le processus de libéralisation se déroule de manière satisfaisante pour donner les résultats escomptés (Varangis, et al., 1995).

2 Problématique de recherche

Le projet Résocot ou « Dispositif de suivi des filières cotonnières en Afrique Sub-saharienne » lancé en février 2001, est né de la conscience d'une nécessité d'un regard nouveau sur l'implémentation du processus de libéralisation. Il vise à accompagner les réformes en cours en apportant des éclairages sur la performance relative des différentes formes d'organisation de la filière cotonnière. Il répond à la demande d'une plate-forme d'échange au niveau régional pour accompagner les « mutations » en cours, par la création d'un réseau de pays cotonniers africains (six en phase pilote : le Bénin , le Burkina Faso, le Cameroun, le Ghana, la Côte d'Ivoire, le Mali) permettant un partage d'expériences en matière de « ré-organisation » de la filière dans le cadre décrit ci-dessus de libéralisation et de « désengagement » de l'Etat d'un certain nombre de fonctions.

Le principe du projet est d'appliquer une grille d'analyse rigoureusement identique aux filières des six pays du réseau afin de permettre, non pas une comparaison, le terme serait abusif, chacune ayant ses spécificités et son histoire ; mais un « positionnement » aboutissant sur une évaluation « relative » de la performance. Il permet également à chaque pays de s'inspirer des expériences des autres pays partenaires en matière d'organisation de la filière cotonnière, notamment en terme d'innovations institutionnelles et de coordination.

Résocot est actuellement en deuxième partie de sa phase pilote. Il valorise la méthodologie et l'outil développés en première phase, pour identifier les marges de progrès (« potentiels » des modes d'organisation) et par voie de conséquence, mettre à jour les défaillances et insuffisances de coordination à corriger pour gagner en performance. L'objectif étant bien entendu de s'appuyer sur les produits comme sur des outils d'aide à la décision en matière d'actions à entreprendre (exploitation des marges de progrès) pour gagner en performance.

3 Référentiel théorique

La coordination par le marché a ses limites : on parle de défaillances du marché qui sont liées à l'imperfection de l'information ou au coût à engager pour compléter cette information. Un exemple typique est l'information sur les besoins à faible volume et fluctuants d'une multitude de paysans disséminés sur une grande zone géographique comme c'est le cas fréquent dans les pays africains (Upton, 1992).

l'imperfection d'un marché lié dont dépend le bon fonctionnement d'un marché considéré. Le marché de fourniture d'intrants aux paysans dépend du marché de crédit qui est en général absent pour les paysans d'Afrique sub-saharienne (Fontaine and Sindzingre, 1991).

l'existence d'externalités liées à des biens collectifs ou publics dont l'état peut être affecté par une activité de production ou de consommation, induisant un coût ou un profit pour des agents économiques tiers non pris en compte naturellement par le marché. Cela peut conduire à une réticence des opérateurs privés à assurer la fourniture de ces biens dont peuvent profiter les concurrents qui n'ont pas assumé leur part de coût. La fourniture de conseil technique ou la maintenance de pistes rurales en sont des illustrations.

Les économies d'échelle qui obligent un regroupement des commandes ou opérations, faussant ainsi par des mécanismes divers tels la cartellisation, le phénomène de concurrence générateur, en théorie, d'avantages comparatifs.

L'intervention de l'Etat garde donc toute sa légitimité pour remédier à ces défaillances du marché et garantir une allocation optimale des ressources de la société, sans compter son rôle de maintien de la paix et de l'ordre social. Cependant la coordination par l'Etat a fait preuve elle aussi de défaillances. Les défaillances découlant d'une coordination par l'Etat sont assez bien connues. On cite fréquemment le manque de ressources qui ne permet pas à l'Etat de conduire les actions de son ressort, ou au contraire une inefficacité dans l'allocation des ressources qui fait que les actions conduites ne le sont pas comme elles le devraient. Cette inefficacité allocative peut être renforcée par des comportements de recherche de rente des agents de l'Etat de sorte que les intérêts individuels priment sur l'intérêt collectif. Ce sont ces défaillances qui ont été identifiées pour expliquer les échecs de nombre d'organismes para-étatiques au début des années 1980.

Parallèlement et en complémentarité avec les coordinations par le marché et par l'Etat (ou plus généralement les pouvoirs publics) le rôle de l'action collective dans la coordination des filières semble se développer dans les secteurs où les deux premiers présentent des défaillances.

Le débat d'aujourd'hui ne relève plus d'une opposition entre les actions de l'état et celles générées par le marché, mais plutôt de la bonne complémentarité entre ces deux modes de coordination et celui par l'action collective.

L'approche adoptée est basée sur la théorie de l'économie néo- institutionnelle qui permet d'élargir le cadre des méthodes classiques d'analyse des filières. Pour ces dernières, ce sont les agents économiques, définis par leurs fonctions économiques, qui constituent l'unité de base de l'analyse et elles considèrent le découpage de la chaîne productive entre agents comme une donnée. Par contre, l'approche institutionnelle fait de ce découpage l'une de ses questions centrales. L'état du produit est défini par une forme (caractéristiques physico-chimique), une date et un lieu. Chaque changement d'état constitue une étape du procès de production / transformation du produit et à la jonction de deux étapes successives, une transaction est réalisée. La transaction constitue ici l'unité de base de l'analyse. L'approche néo-institutionnelle paraît alors pertinente pour cerner ce paysage d'acteurs, analyser les actions de coordination entre eux, expliciter les modalités de transactions entre les acteurs et préciser la formation des prix. L'application d'une telle approche conduit à définir un mode d'organisation de la filière cotonnière, fondé sur le type de propriété (privé, public...) et les actions de coordination (coordination verticale relative aux transactions, coordination horizontale relative à la gestion des biens collectifs ou publics que l'on peut étendre aussi à toute action collective de coordination intra et interprofessionnelle).

4 Méthodologie

La méthodologie repose d'une part sur l'application de la théorie néo-institutionnelle pour déterminer une grille d'analyse de la filière cotonnière et d'autre part sur une démarche particulière pour identifier les indicateurs de performance.

Caractérisation du mode d'organisation : 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. Le graphique joint en annexe est une reproduction de cette décomposition.

Pour chacune des étapes de la filière, que l'on appelle étape technique ou procès de manière générique, la description est opérée pour renseigner cinq rubriques : acteurs, coordinations (horizontale et verticale) modalités de transaction (Existence de crédit fournisseur, durée du crédit, Versement d'avance, Obtention de crédit local, Obtention de crédit conventionnel international, position de livraison), mécanismes de formation des prix (exemple pour le procès importation des intrants : Existence de taxe spécifique à l'importation des intrants, Taux des taxes appliqués aux intrants en fonction de leur nature, Taux de taxe à l'importation des produits manufacturés, Type de prix (marché, administré...).

A chacune des étapes technique, il a été identifié les questions pertinentes relevant de ces 5 rubriques :

Le régime observé est-il concurrentiel ?
 Quelles sont les modalités de transaction ?
 Quel est le mécanisme de formation de prix ?

Y a-t-il une coordination verticale ? Y a-t-il une coordination horizontale ? si oui, quelle nature, quel statut, quelles modalités ? Y a-t-il intervention de l'Etat ?
 Quelle influence de ces coordinations sur le fonctionnement de la concurrence ? sur les modalités de transactions ? sur le mécanisme de formation des prix ?

Les questions correspondent à des variables pouvant être des données quantitatives ou qualitatives, ou des textes de description (description des dispositifs de coordination ou des mécanismes de fixation de prix).

Cette grille ainsi développée est appliquée à l'ensemble des étapes techniques de la filière dont l'analyse est faite par le biais des réponses aux questions ci-dessus.

Evaluation de la performance de la filière cotonnière

4.1.1 Evaluation de la performance en référence aux objectifs de développement

Compte tenu de la tendance actuelle (sorte de consensus international), à apprécier la performance en fonction des objectifs de développement, l'option a été retenue de relier d'emblée les indicateurs de performance à ces objectifs de développement : la contribution de la filière à la réduction de la pauvreté, la durabilité environnementale et la compétitivité internationale.

Une grille d'évaluation de la performance a donc été développée pour permettre d'évaluer la performance des étapes techniques de la filière en relation avec les objectifs de développement, et ce en deux temps. Une première étape a consisté à décomposer ces objectifs globaux, de long terme, en objectifs partiels de différents niveaux. Dès le troisième niveau d'objectif partiel, la relation avec les étapes techniques de la filière cotonnière apparaît de manière évidente. Ainsi, par ce travail de décomposition, on parvient à relier les objectifs généraux de développement aux étapes techniques de la filière.

4.1.2 Une démarche pour relier indicateurs de performance aux objectifs de développement

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une identification des défaillances de coordination qui peuvent venir obérer les résultats de chacune des étapes techniques de la filière cotonnière associées à un objectif partiel donné. La démarche a consisté à considérer deux scénarios extrêmes de coordination, l'un fondé sur une coordination exclusive par l'état, l'autre fondé sur une coordination exclusive par le marché. Les notions de défaillance de marché et de défaillance d'état sont ici essentielles et leur diagnostic précis constitue une étape décisive du travail. Sachant que, dans la

réalité, la coordination est une combinaison d'état et de marché, en listant toutes les défaillances possibles de deux modes « théoriques » de coordination exclusivement par le marché et par l'Etat, nous nous assurons une certaine exhaustivité dans l'identification des défaillances pouvant s'opérer dans la réalité. En d'autres termes, la démarche suivie donne une bonne certitude d'identifier toutes les défaillances qui peuvent opérer dans la réalité.

Une fois l'identification des défaillances réalisée, il est alors assez aisé de prédire leurs conséquences possibles, et l'« expression » de ces conséquences sous forme de variables et indicateurs qualifiés d'« indicateurs de performance » (au sens positif ou négatif) pour confirmer ou infirmer l'anticipation des conséquences et donc des défaillances identifiées.

Cette façon de faire a été suivie systématiquement pour chacune des étapes techniques associées à chacun des objectifs partiels identifiés, conduisant ainsi à l'identification de l'ensemble des données à recueillir pour cerner la performance de la filière cotonnière.

On trouvera en annexe un exemple de cette articulation reliant une séquence particulière d'objectifs aux indicateurs, en passant par l'explicitation des défaillances et des prévisions de leurs conséquences.

Les actions de coordination entre les acteurs (coopérative, interprofession, etc...) influent également sur la performance, de ce point de vue, elles relèvent aussi d'indicateurs de performance, qui, cependant, n'apparaissent pas comme tels : la méthodologie suivie dans le Projet Resocot n'a pas intégré les défaillances des actions collectives (en complément des défaillances d'état et de marché) lors de l'exercice de l'identification des indicateurs de performance, le référentiel théorique y afférant faisant défaut. Aussi, l'appréhension du rôle de l'action collective dans la coordination de la filière est prise en compte en analysant la performance par le biais de considérations qualitatives, dans le troisième volet ci-après qui analyse la relation entre mode d'organisation et performance.

Evaluation de l'impact du mode d'organisation de la filière cotonnière sur sa performance

4.1.3 Evaluation de l'impact du mode d'organisation de la filière cotonnière sur sa performance en relation avec les objectifs de développement

L'analyse de l'influence des modes d'organisation sur la performance des filières cotonnières en relation avec les objectifs de développement correspond à un croisement entre les deux étapes de caractérisation de l'organisation et d'évaluation de la performance des étapes techniques. Par le biais d'une série de questions qualitatives, nous tentons de cerner dans quelle mesure le mode d'organisation de la filière cotonnière étudiée permet de satisfaire les objectifs de développement. A titre d'exemple, dans le cadre de l'objectif global « Réduction de la pauvreté » et de l'objectif partiel « Accroître le revenu coton des producteurs », on pose la question suivante :

Les effets du revenu coton des producteurs ont-ils été améliorés ? la réponse à cette question est cernée par une série de questions plus spécifiques :

Y-a-t-il une évolution positive du prix d'achat du coton-graine aux producteurs (avec comme sous-question pour appréhender la dimension « action collective » : Les paysans sont-ils associés à la détermination du prix d'achat du coton-graine ? Y-a-t-il un dispositif pour une telle détermination ?)

Les paysans bénéficient-ils d'un mécanisme de stabilisation du prix d'achat du coton-graine (avec comme sous-question pour appréhender la dimension « action collective » : Les paysans sont-ils associés à la détermination de la stabilisation du prix d'achat du coton-graine ? Y-a-t-il un dispositif pour cela ?)

Les paysans bénéficient-ils des effets d'une efficacité à la commercialisation des produits du coton

Le revenu des paysans a-t-il bénéficié d'une réduction du coût des intrants (avec comme sous-question pour appréhender la dimension « action collective » : Les paysans bénéficient d'un système de réduction (subvention) pour l'utilisation des intrants)

Le revenu des paysans a-t-il bénéficié d'un meilleur accès aux intrants

Le revenu des paysans a-t-il bénéficié d'un gain de productivité

Le revenu des paysans a-t-il bénéficié d'une amélioration de la qualité produite

Les paysans bénéficient-ils indirectement des dispositions fiscales dans la conduite des opérations amont et aval

4.1.4 Evaluation de l'impact du mode d'organisation de la filière cotonnière sur sa performance en terme de facteurs-clés exprimés sous forme de « capacités »

L'analyse de l'incidence du mode d'organisation sur la performance évaluée en relation avec les objectifs de développement a conduit à la mise en évidence de facteurs- clés déterminants pour la performance d'une filière. Cette notion de facteur- clé n'est pas nouvelle, elle apparaît dans nombre d'analyses qui ont souligné que si telle ou telle fourniture de service n'est pas assurée, la performance d'une filière s'en trouverait obérée. Nous proposons de référer ces facteurs clés à des « capacités », à un moment donné, dans un contexte institutionnel donné, à satisfaire les objectifs de développement. L'analyse conduite a permis de faire émerger les facteurs clés/capacités suivants (sachant que la liste peut être complétée par les équipes partenaires) :

N.B. A titre d'exemple, les composantes de certaines capacités ont été développées ci-dessous. Quand on parle de « niveau » de capacité, c'est en référence à ces composantes .

- La capacité de s'adapter aux fluctuations du marché par une compétitivité prix
 - par "ajustement d'un prix minimum non défavorable à l'adhésion des paysans"
 - par la réduction des coûts de la commercialisation du coton-graine à la vente du coton fibre
 - par une fiscalité favorable à une réduction des coûts à l'égrenage et à la vente des produits du coton
 - par une bonne valorisation des sous-produits du coton
 - par la fidélisation des clients par des facteurs non-prix (respect des contrats en terme de timing, quantité...)
 - par la diversification des clients
 - par le recours aux outils de gestion de risques de marché
- La capacité de résister aux fluctuations du marché par la qualité
- La capacité à gagner en productivité à la production du coton-graine
- La capacité à promouvoir une production durable et à préserver la santé
- La capacité à tempérer les effets d'évolution et de fluctuation des facteurs naturels
- La capacité à entretenir l'adhésion des paysans à la production cotonnière
- La capacité à entretenir l'adhésion des autres acteurs à la production cotonnière
- La capacité à fournir les services ou biens publics/collectifs
- La capacité à prévenir et de gérer les conflits entre les acteurs de la filière ?
 - par une ouverture à l'expression des paysans...
 - par une promotion des associations intra-professionnelles et d'un dispositif inter-professionnel
 - par un mécanisme de coordination, de facilitation
 - par un partage de l'information avec tous les acteurs

5 Un outil pour le traitement et la restitution

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 nationale et d'autre part la même exploitation à l'échelle régionale, à partir de la consolidation des données venant de tous les pays qui ont adopté la même méthode. L'articulation depuis les objectifs globaux de développement jusqu'aux indicateurs est reproduite dans cette base de données pour faciliter à l'avenir son actualisation.

Le premier lot de données à recueillir correspond aux variables de description de la filière cotonnière suivant l'approche théorique adoptée, pour les différentes étapes techniques.

Le deuxième lot de données à recueillir correspond aux variables et indicateurs de performance identifiés à partir des deux scénarios extrêmes décrits ci-dessus.

Deux modules de traitement permettent par de simples clicks en sélectionnant les rubriques qui nous intéressent dans des listes déroulantes, d'éditer des « Etats ». Le premier module correspond à la description de l'organisation de la filière, le deuxième à l'évaluation de sa performance à ses différentes étapes techniques en relation avec les objectifs de développement. Ainsi, pour ce dernier, en sélectionnant les objectifs et sous objectifs de développement et les étapes techniques qu'on souhaite traiter, les indicateurs de performance correspondant s'affichent.

6 PRODUITS

Une base de données régionale

Les données collectées par l'ensemble des équipes des six pays partenaires du projet sont réunies au sein d'une base de données « régionale ». La consolidation de l'ensemble de ces données permettra d'extraire les éléments de la synthèse régionale, qui s'appuiera par ailleurs sur les rapports nationaux de restitution.

Des rapports de restitution

Deux rapports nationaux sont produits par chaque équipe locale et une synthèse régionale sous la responsabilité d'une comité de rédaction regroupant des chercheurs du nord et du sud.

Le premier rapport national est intitulé « Organisation de la filière cotonnière du « Pays » : Acteurs et modes de coordination. Il décrit l'organisation de la filière à travers l'organisation de ses activités, la typologie et le nombre des acteurs impliqués, les modes de coordination entre eux, les modalités de financement des activités, et les mécanismes de formation des prix.

Le deuxième rapport est intitulé « Rapport de synthèse nationale : filière cotonnière du « pays ». Modes d'organisation et performance au regard des objectifs de développement ». Il présente une synthèse sur le mode d'organisation de la filière cotonnière, les performances obtenues en relation avec les objectifs de développement et une analyse de l'incidence du mode d'organisation sur les performances. Pour la rédaction de ce rapport, les équipes disposeront des états d'extraction d'information de la base de données régionale. Cela permet à chaque pays d'apprécier sa performance en faisant référence aux autres.

Outils d'aide à la décision :

Un certain nombre d'informations pouvant s'inscrire dans les outils d'aide à la décision ou à la programmation, peuvent découler des étapes précédentes décrites dans la méthodologie : depuis la caractérisation de l'organisation de la filière à l'identification de facteurs-clés/capacités de la filière en passant par une analyse de l'impact du mode d'organisation sur la performance.

6.1.1 Positionnement de la filière d'un pays par rapport aux autres : Notes synthétiques de performance relative

En référence aux données régionales issues de la base de données regroupant les données issues de l'ensemble des pays du réseau, il est possible d'évaluer la performance relative d'une filière cotonnière. Un tableau peut alors être renseigné par un système de notations (très bon, bon, correct, insuffisant) pour rendre compte du niveau de performance obtenue à chaque étape technique, en relation avec chacun des trois objectifs globaux, et ce, relativement aux autres pays.

6.1.2 Estimation des « capacités » de la filière à satisfaire les objectifs de développement (qualifiés de facteurs-clés)

Les niveaux de « capacités » (exemple : capacité à s'adapter aux fluctuations du marché par une compétitivité prix, capacité à promouvoir une production durable et à préserver la santé...) pour atteindre les objectifs de développement, traduisent en fait le potentiel du mode d'organisation à générer de la performance.

Aussi, est-il proposé de donner une appréciation qualitative sur le caractère favorable ou défavorable des ces capacités/facteurs clés pour atteindre chacun des objectifs, la synthèse de cette appréciation est présentée sous forme d'une matrice (voir en annexe).

6.1.3 Identification des marges de progrès

Les marges de progrès correspondent à la possibilité de renforcer les capacités/facteur clés pour mieux atteindre les objectifs de développement. Une appréciation synthétique de ces marges de progrès peut découler de celle réalisée pour situer le caractère favorable ou défavorable des capacités/facteurs clés. Elle peut être présentée sous la forme d'une matrice : une marge dite « faible » correspondant à une capacité jugée favorable et donc présentant peu de marge d'amélioration et inversement, avec une possibilité de nuance : peu de marge, très peu de marge...

6.1.4 Diagnostic des défaillances ou insuffisances de coordination

Les marges de progrès proviennent fondamentalement de défaillances ou insuffisances de coordination (Etat, marché, des actions collectives). Il est possible de se baser sur les deux matrices précédentes pour renseigner un autre tableau synthétique explicitant (sous forme de texte) les défaillances ou insuffisances de coordination à corriger pour pouvoir concrétiser les marges de progrès identifiées.

7 Conclusion

La méthode proposée ici a le mérite d'appréhender la performance d'une filière cotonnière sur une base élargie, d'où le grand nombre de variables mobilisées (ce qui constitue une difficulté), contrairement aux études classiquement menées sur le sujet où le nombre de variables mobilisées s'est le plus souvent limité à une : le pourcentage du prix fob perçu par le producteur. L'essentiel du débat sur la libéralisation a ainsi reposé sur une comparaison de la valeur prise par ce pourcentage dans différents pays. Le référentiel théorique qui sous-tend la méthodologie (Théorie néo-institutionnelle) présente l'avantage de cerner avec attention le paysage d'acteurs multiples, d'analyser les actions de coordination entre eux, d'explicitier les modalités de transactions entre eux.

Parmi les défauts de notre méthodologie, citons le fait qu'elle ne permet pas de hiérarchiser les indicateurs, ni de les pondérer selon leur importance.

Par ailleurs, une difficulté d'analyse réside dans le fait que tous les indicateurs d'un même objectif partiel, (qui sont par ailleurs quantitatifs ou qualitatifs) ne convergent pas tous dans le même sens. De ce fait, il est difficile de donner, par quelque formule complexe, une note synthétique de performance à une filière par rapport à un objectif partiel, un objectifs global ou l'ensemble des objectifs globaux. C'est pourquoi, notre démarche propose des appréciations synthétiques par « rangs » (marge de progrès correcte, peu de marge...ou niveaux des « capacités » très favorable, favorable.... Cette démarche reste cependant imparfaite car comme tout classement par rang, les limites peuvent paraître floues, subjectives ou approximatives.

Le travail réalisé sur la filière cotonnière d'un pays particulier dans le cadre du projet Résocot, aura permis en définitive d'identifier des marges de progrès et les défaillances et/ou les insuffisances de coordination à corriger pour les concrétiser. Cependant, il faut souligner que le projet ne produit aucune recommandation en la matière. L'approfondissement des réflexions sur la pertinence et l'établissement d'un ordre de priorité de ces marges de progrès doit découler d'une réelle concertation entre les acteurs de la filière, de même que la définition des modalités pratiques pour la levée de ces freins à la performance sous forme de plans d'action.

L'ensemble des résultats obtenus dans les pays membres du projet Résocot, informe sur les diverses modalités « organisationnelles » que les pays du réseau ont mis en oeuvre avec des résultats différenciés.

Cette information peut servir de base de réflexion à chaque pays pour l'élaboration d'un plan d'actions de gain de performance.

Bibliographie

Carney, D., 1995. The changing public role in services to agriculture : a framework for analysis. Food Policy 20, 6, pp. 521-528.

CFDT, 1998. Contresens et contre-vérités sur les filières cotonnières africaines : éléments de réponse à un document provisoire abondamment diffusé. Coton et Développement, No. 26, pp. 2-13

Fichet, M., 1996. L'impact de la privatisation dans les pays africains de la zone Franc. Coton et Développement, No. 20, Décembre 1996, pp. 8-18

- Fok, A. C. M., 1998. Sur la réorganisation des filières cotonnières en Afrique francophone. Communication presented to Conference 'Journées coton', Montpellier, 20-24/07/1998, 324-339 p.
- Fok, A. C. M., 2000. Privatization of cotton sectors in Sub-Saharan Africa : impacts are still short and worrisome. CIRAD, Rapport d'une contribution à une étude commanditée par le Parlement Européen Montpellier, Octobre 2000, 24 p.
- Fontaine, J.-M., 1987. Les projets de libéralisation des agricultures africaines : un point de vue critique appuyé sur les cas kenyan en tanzanien. *Eco. Soc.* 7, pp. 185-208.
- Fontaine, J.-M. and Sindzingre, A., 1991. Macro-micro linkages : structural adjustment and fertilizer policy in sub-saharan Africa. OECD Development Centre, Technical Papers Paris, 75 p.
- Fraval, P., 1999. Concurrence imparfaite dans les filières cotonnières d'Afrique francophone. Mémoire DESS Analyse économique du développement. Université Paris X, Paris, France. 110 p.
- Goldsmith, A. A., 1995. The State and economic development : a second look at Adam Smith in theory and practice. *Development and change* 26, 4, pp. 633-650.
- Hibou, B., 1998. Economie politique du discours de la Banque mondiale en Afrique sub-saharienne. Du catéchisme économique au fait (et méfait) missionnaire. *Les études du CERI* 39, pp. 1-44.
- Upton, M., 1992. Privatization of agricultural input delivery systems. Communication presented to Conference '29^{ème} Séminaire AEEA', Hohenheim 21-25/09/1992, 83-95 p.
- Varangis, P., et al., 1995. What does experiences in other cotton producing countries suggest for policy reforms in Francophone Africa. The World Bank, Commodity Policy and Analysis Unit, Washington, 50 p.
- Véron, J.-B., 1998. Le coton, "diva" des savanes africaines. *Afrique contemporaine*, 185, pp. 53-62.
- Zolty, A., 1998. Va-t-on filer du mauvais coton. *Afrique Agriculture*, No. 260, Juin 1998.

ANNEXES

I- Déclinaison des objectifs globaux en objectifs de développement

II- Un exemple de l'articulation reliant une séquence particulière d'objectifs aux indicateurs, en passant par l'explicitation des défaillances et des prévisions de leurs conséquences.

III- Tableau **Evaluation des niveaux de capacité en référence aux facteurs clés**

ANNEXES

I- Déclinaison des trois objectifs principaux de développement en sous-objectifs de différents niveaux

AMELIORER LA CONTRIBUTION DE LA FILIERE COTON A LA REDUCTION DE LA PAUVRETE

Accroître le revenu coton des producteurs

Accroître le revenu en augmentant le prix aux producteurs

- *Augmenter le prix aux producteurs grâce à la réduction des coûts de la commercialisation jusqu'à la vente sur le marché local ou exportation*
- *Augmenter le prix grâce à la réduction du prélèvement fiscal de l'égrenage à la vente sur le marché local ou exportation*

Accroître le revenu en diminuant les coûts des intrants

- *Diminuer les coûts par une meilleure efficacité de l'acquisition et de la distribution des intrants*
- *Diminuer les coûts des intrants par une réduction de la pression fiscale attachée aux intrants*
- *Améliorer l'accès durable aux intrants à crédit*
 - Réduire le taux de crédit
 - Améliorer les conditions de garantie exigées

Accroître le revenu en améliorant la productivité des producteurs

- *Augmentation du rendement*
 - Améliorer les rendements par la mise au point de nouvelles techniques adaptées aux niveaux d'utilisation des intrants
 - Améliorer les rendements par un conseil technique effectif
- *Augmentation de la surface*
- *Amélioration de la rentabilité du travail fourni par unité de produit (= Réduction de la quantité de travail)*
 - Améliorer les rendements par la mise au point de nouvelles techniques adaptées aux niveaux d'utilisation des intrants
 - Améliorer les rendements par un conseil technique effectif

Réduire les risques

Réduire les risques liés aux facteurs naturels

- *Réduire les risques liés à la culture cotonnière par l'adoption de nouvelles techniques*
- *Améliorer l'accès aux assurances*

Réduire les risques économiques

- *Stabiliser les prix aux producteurs*
- *Améliorer l'accès aux outils de couverture des risques de marché*
- *Améliorer l'accès au crédit de consommation*
- *Diversifier les productions de vente*

Améliorer la sécurité alimentaire

- *Améliorer par l'augmentation de la production vivrière sans affecter la production cotonnière*
- *Améliorer l'accès aux marchés des produits vivriers*

Améliorer l'équité en terme de distribution de revenu coton entre les producteurs

Augmenter le nombre de producteurs de coton

Augmenter/maintenir l'emploi lié à l'activité cotonnière

Augmenter la part de revenu des exploitations cotonnières les moins bien loties

Coton et genre

Améliorer la distribution du revenu coton en faveur de la main d'oeuvre féminine

Améliorer la fourniture de services publics

Améliorer les infrastructures routières

Améliorer le service de formation/vulgarisation dispensée

Améliorer l'accès aux services de santé

GARANTIR LA DURABILITE ENVIRONNEMENTALE /SANTE PUBLIQUE

Garantir une gestion durable des espaces cultivés

Préserver les aptitudes culturales des sols (fertilité)

Préserver par la prévention ou la gestion de l'érosion des sols cultivés

Préserver par le maintien de la fertilité minérale

Préserver par le maintien de la qualité organique des sols

Contrôler la pression parasitaire

Limiter le nombre de traitements et les doses insecticides utilisées

Contrôler la qualité des insecticides utilisés

Utiliser les bons produits aux bons moments à l'échelle du bassin de production

Contrôler la pression parasitaire par une combinaison de méthodes de protection

Garantir la durabilité par la prévention des effets néfastes de l'utilisation des produits chimiques

Prévention de la pollution des eaux par les produits chimiques

Prévenir les risques d'empoisonnement direct des populations rurales

RENFORCER LA COMPETITIVITE INTERNATIONALE

Renforcer la compétitivité en s'adaptant aux exigences qualitatives des utilisateurs

Adapter la classification aux normes internationales de qualité

Se conformer aux normes internationales du moment

- homogénéité
- stabilité dans le temps
- *Se préparer à se conformer aux normes internationales du futur proche*

Fournir le coton conforme aux exigences qualitatives des utilisateurs

Renforcer la compétitivité en réduisant les coûts de production et de commercialisation de la fibre jusqu'à la vente sur le marché local ou l'exportation

Réduire les coûts de production de la fibre

- *Réduire les coûts d'acquisition du coton graine*
- *Réduire les coûts de l'égrenage à la vente sur le marché local ou à l'exportation*
- *Réduire le prélèvement fiscal de l'égrenage à la vente sur le marché local ou à l'exportation*

Renforcer la compétitivité par l'obtention de meilleurs prix à la vente du coton fibre sur le marché local ou à l'exportation

Renforcer la compétitivité par l'obtention de meilleurs prix à la vente du coton fibre sur le marché local

Renforcer la compétitivité par l'obtention de meilleurs prix à la vente du coton fibre à l'exportation

Renforcer la compétitivité par la participation aux mécanismes de gestion du risque

Renforcer la compétitivité par l'obtention de meilleurs prix à la vente ou à l'exportation des graines de coton

Renforcer la compétitivité par l'adaptation aux exigences du marché en terme de « timing »

Annexe 2 Un exemple de l'articulation reliant une séquence particulière d'objectifs aux indicateurs, en passant par l'explicitation des défaillances et des prévisions de leurs conséquences

Finalité ou objectif global Améliorer la contribution de la filière coton à la réduction de la pauvreté	Objectif partiel niveau 1 Objectif partiel niveau 2 Objectif partiel niveau 3	Accroître le revenu coton des producteurs Accroître le revenu en augmentant le prix aux producteurs Augmenter le prix aux producteurs grâce à la réduction jusqu'à la vente sur le marché local ou exportation
---	---	---

NN1_ID:	NN2_ID:	NN3_ID:	NN4_ID:
Etape technique	DEFAILLANCE	CONSEQUENCE PREVISIBLE	INDICATEUR
200	2001	2001	2000
Achat local de CG	Oligopole des acheteurs de coton graine ou concurrence non régulée	Risque moral dans achat de coton graine	Ratio estimé production du coton-graine à vente déviée (side-buying)
			2002
			Ratio production Coton-graine non commercialisée
			2001
			Existence de coton graine non-commercialisé
1	2004	2004	2009
Transport CG	Oligopole des sociétés de transport	Coût élevé des transports d'évacuation du coton graine	Coût du transport du coton graine jusqu'à l'usine

Evaluation des niveaux de capacité en référence aux facteurs clés

Pour atteindre un objectif, les niveaux de capacités/facteurs clés, induits par le mode d'organisation de la filière, sont-ils plutôt favorables ou défavorables

Objectifs		Facteurs clés									
Objectif Final	Objectif partiel niveau 1	Capacité de s'adapter aux fluctuations du marché par une compétitivité prix	Capacité de résister aux fluctuations du marché par la qualité	Capacité à gagner en productivité à la production de coton graine	Capacité à promouvoir une production durable et à préserver la santé	Capacité à tempérer les effets d'évolution et de fluctuation des facteurs naturels	Capacité à entretenir l'adhésion des paysans à la production cotonnière	Capacité à entretenir l'adhésion des autres acteurs à la production cotonnière	Capacité à fournir les biens ou services publics/collectifs	Capacité à prévenir et à gérer les conflits entre les acteurs	
Améliorer la contribution de la filière coton à la réduction de la pauvreté	Accroître le revenu coton des producteurs										
	Réduire les risques										
	Améliorer l'équité en termes de distribution de revenu coton entre les producteurs										
	Améliorer la fourniture de services publics										
Garantir la durabilité environnementale/santé publique	Garantir une gestion durable des espaces cultivés										
	Garantir la durabilité par la prévention des effets néfastes de l'utilisation des produits chimiques										
Renforcer la compétitivité internationale	Renforcer la compétitivité en s'adaptant aux exigences qualitatives des utilisateurs										
	Renforcer la compétitivité en réduisant les coûts de production et de commercialisation de la fibre jusqu'à la vente sur le marché										
	Renforcer la compétitivité par l'obtention de meilleurs prix à la vente locale ou à l'exportation du coton fibre										
	Renforcer la compétitivité par l'obtention de meilleurs prix à la vente ou à l'exportation des graines de coton										
	Renforcer la compétitivité par l'adaptation aux exigences du marché en terme de "timing"										