

Gouvernance des systèmes de production cotonnière en Afrique Zone Franc : quelles stratégies pour valoriser les cotons dans les échanges commerciaux internationaux ?

A. Hougni⁹ et P. C. Kpade¹⁰

Résumé

Les systèmes de production cotonnière d'Afrique Zone Franc (AZF) ont été au centre de débats dogmatiques très intenses entre la logique intégrée défendue par la coopération française et la libéralisation complète soutenue par la Banque mondiale. Aujourd'hui, la libéralisation complète semble inéluctable malgré quelques rares résistances qui s'effritent. Toutefois, ce qui focalise l'attention des acteurs de ces systèmes, est beaucoup plus la perte de valeur de leurs cotons sur le marché. Dans ce contexte de transition et d'incertitude, les acteurs cherchent à se protéger d'une perte de compétitivité irréversible qui serait fatale à la subsistance même des systèmes cotonniers d'AZF. Pour ce faire, nous avons mené une recherche visant à remédier à une concurrence par les coûts et par les prix dans laquelle les systèmes d'AZF sont perdants, en privilégiant la valorisation de la production par une différenciation qualitative (produit, processus et service). Cette approche de compétitivité par la qualité de coton produit suppose un certain nombre de conditions. Quatre leviers ont été identifiés pour permettre aux systèmes d'AZF d'atteindre cet objectif. Nous avons choisi dans cet article de présenter l'impact des modes de gouvernance qui intègre la forme des capitaux mobilisés. L'étude comparative avec d'autres systèmes de production cotonnière, notamment zimbabwéen, australien, *US/FiberMax* et *US/Supima*, qui constituent des modèles éprouvés de réussite et de durabilité ont permis d'identifier des défis à relever pour une amélioration des systèmes cotons d'AZF en termes de gouvernance ou pour une réplique sous certaines conditions du fonctionnement. Une bonne gestion du personnel, une bonne gestion des ressources matérielles et infrastructurelles, une gestion concordante entre les différents flux (physiques, informationnels et financière), une démarcation des influences politiques et un cadre de coordination et institutionnel pourraient favoriser l'investissement et le développement des capitaux privés.

Mots clés : Coton, système de production cotonnière, Afrique Zone Franc, mode de gouvernance, qualité.

Governance of cotton production systems in Africa Zone Franc: What Strategies for developing cotton in international trade?

Abstract

Cotton production systems in Africa Zone Franc (AZF) have been the focus of intense dogmatic debates between integrated approach defended by the French cooperation and the full liberalization supported by the World Bank. Today, the full liberalization seems inevitable despite a few resistors crumbling. But what focuses the attention of actors in these systems is much loss of value of their cotton on the market. In this context of transition and uncertainty, actors seek to protect themselves from irreversible loss of competitiveness which would be fatal to the same subsistence AZF's cotton systems. To do this, we conducted research aimed at addressing competition on the costs and prices in which the AZF systems are losers, emphasizing the value of production by a qualitative differentiation (product, process and service). This competitiveness approach through cotton quality requires a number of conditions. Four levers have been identified to allow AZF systems to achieve this goal. We have chosen in this article to present the impact of modes of governance that incorporates the shape of capital raised. The comparative study with other cotton production systems, including Zimbabwe, Australia, *US/ FiberMax* and *US/ Supima*, which are proven success and sustainability models have identified challenges for system improvement AZF cotton in terms of governance or for replication under certain operating conditions. Good human management, good material and infrastructural resources management, concurring management between the different flows (physical, informational and financial), a demarcation of political influence and legal coordination and institutional mechanism could encourage investment and private capital development.

Key words: Cotton, cotton production system, African Franc Zone, mode of governance, quality

⁹ Dr Ir. Alexis HOUGNI, Centre de Recherches Agricoles Coton et Fibres, Institut National des Recherches Agricoles du Bénin, 01 PB 175 Cotonou, E-mail : hougni_alexis@yahoo.fr, République du Bénin

¹⁰ Dr Ir. Patrice Cokou KPADE, Ecole Nationale Supérieure des Sciences et Techniques Agronomiques de Kétou, Université d'Agriculture de Kétou, BP 43, Kétou, E-mail : kpadepatrice1@hotmail.com, République du Bénin

INTRODUCTION

Au Bénin à l'instar de l'Afrique Zone Franc (AZF), le coton a une importance stratégique pour l'économie nationale de la plupart des pays, tout en participant au développement du monde rural (OCDE, 2006). Il assure une part importante des revenus monétaires de la population rurale et participe de ce fait à leur émancipation (Hougni, 2003). Malgré ce succès, les systèmes de production cotonnière d'AZF connaissent, depuis plus de deux décennies, des difficultés énormes de gestion (financière, informationnelle et organisationnelle) dues aux crises successives de l'industrie cotonnière mondiale mais aussi aux dysfonctionnements internes desdits systèmes. Ces problèmes exogènes et endogènes ont déclenché une multitude d'études sur la perte avérée ou à prouver de la compétitivité des cotons d'AZF sur leurs concurrents (Tschirley et al., 2010 ; Baffes, 2007 ; Poluton et al., 2003). La présente étude émane d'un travail de recherche menée pendant plusieurs années qui aborde la stratégie de différenciation des fibres produites en AZF par le relèvement de la qualité, pour une bonne valorisation dans les échanges commerciaux internationaux. La question principale posée est de savoir les marges de manœuvre et les stratégies de gouvernance dont disposent les systèmes d'AZF pour retrouver leur compétitivité dans le contexte de libéralisation, de mondialisation de l'économie et du passage des industries textiles des pays développés (Europe, Etats-Unis et Japon) vers les pays d'Asie du Sud-ouest notamment la Chine ? Dans un premier temps, nous examinons les modes de gouvernance des systèmes cotonniers d'AZF en transition et les raisons qui justifient leur libéralisation. Ensuite, nous identifions et présentons quelques systèmes dont les modes de coordination ont permis au coton d'avoir une bonne réputation et de mieux se vendre sur le marché international, notamment : les systèmes américains (FiberMax et Supima), le système labellisé australien et le système de renom zimbabwéen. Enfin, dans une analyse comparative centrée sur les stratégies de gouvernance des systèmes de production cotonnière, nous apprécions ces modèles éprouvés de systèmes de production cotonnière à travers le monde, dans une perspective de leur réplique au sein des systèmes cotonniers d'AZF.

CADRE THEORIQUE

La performance d'un système de production dépend, entre autres facteurs, de la qualité des relations entre les acteurs ou de la coordination entre eux. En effet, depuis les travaux de Coase (1937) et de leur approfondissement par Williamson (1985, 2002), les deux modes de coordination des activités économiques suivants sont distingués : un mode décentralisé où les individus sont libres (le marché) ; un mode centralisé où les individus sont soumis à une hiérarchie (l'entreprise). En général, le choix de l'une ou l'autre des formes de coordination dépend de l'importance des coûts de transaction. Si les coûts de transaction sont inférieurs aux coûts d'organisation, il est intéressant de recourir au marché et pour les entreprises d'éventuellement adopter une stratégie d'externalisation (Williamson, 2002). Entre le marché et l'entreprise, des formes "hybrides" peuvent être identifiées (sous-traitance, concession, réseau etc) : c'est la gouvernance contractualisée (Tableau 1).

Tableau 1. Différentes formes de gouvernance économique

Eléments de discrimination	Type de coordination		
	Transaction marchande	Gouvernance intégrée verticale	
		Contrats	Hiérarchie
Durée de la relation	Instantanée	Durée déterminée	Durée déterminée
Information nécessaire pour que la relation se noue	Qualité du bien	Qualité du bien, actuelle et future donc caractéristique du partenaire : compétences, fiabilité, etc.	Coûts, quantité, compétences des subordonnés
Type de coûts engendrés	Recherche d'information, Opportunisme des autres acteurs	Combinaison coûts des deux formes polaires : marché et hiérarchie	Système interne d'information, Faible compétition interne
Principaux avantages	Compétitivité	Compétition pour le contrat, meilleure information réciproque des contractants.	Opportunisme limité, Capacité à redéployer des ressources

Source : Adapté de Williamson, 1985

Lorsque les produits à échanger sont des biens de qualité, les agents économiques peuvent être amenés à rechercher des arrangements institutionnels alternatifs permettant de minimiser les coûts et

les risques. Ainsi, ils font appels aux conventions et contrats (entre unités, entre unité et différentes entités ou même entre l'unité et les agents) pour faciliter la transaction des biens (Valceschini, 1995). Cela règle les problèmes d'aversion aux risques (Arrow, 1963) et apporte l'assurance pour l'une ou l'autre des parties engagées dans des échanges économiques réciproquement bénéfiques. Ainsi, lorsqu'on est en face d'un bien différencié par ses caractéristiques et donc par sa qualité, il est intéressant de recourir à l'entreprise et aux contrats. Cette coordination dépend avant tout des arrangements institutionnels pour favoriser durablement la coopération et prévenir les comportements opportunistes dans des contextes d'asymétrie d'information. Dans ce cas précis, la coordination par le marché est insuffisante pour une gestion efficace des biens communs ou collectifs ou pour intégrer des externalités liées aux activités économiques. D'autres sociétés ou organisations peuvent adopter une stratégie d'intégration verticale ou d'intégration horizontale.

MATERIEL ET METHODES

Méthode adoptée

Dans une approche système, nous avons regroupé les éléments de base en sous-systèmes pertinents et amorcé l'étape descriptive comme l'a préconisé Soufflet (2007). En procédant ainsi, nous évitons d'occulter certains aspects qui pourraient nous échapper. La recherche s'est déroulée en les quatre étapes suivantes :

- **La première étape** est une recherche documentaire à la fois théorique et empirique. Elle est faite : d'une prospection de la bibliographie spécialisée sur le coton ; de collectes de données dans les documents officiels de la Banque Mondiale, de la Banque de France, des Bulletins du Comité consultatif International du Coton (CCIC) et de l'Organisation mondiale pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) pour les données statistiques ; et enfin d'une recherche fournie de littérature théorique diversifiée en termes de qualité des biens et d'économie cotonnière.
- **La deuxième étape**, qui s'est servie du repérage des différents acteurs, est une *recherche-observation* de terrain en aval des systèmes de production et a eu comme cadre d'investigation la France. D'ailleurs, des zones ont été identifiées pour leur tradition de production textile. Deux villes ont été retenues : Le Havre (en Haute-Normandie) pour les Associations, certaines institutions et autres acteurs (contrôleur, transitaire, docker) ; puis dans l'*Ile-de-France* à Paris, la capitale et le centre des affaires, pour rencontrer les négociants. Elle a été faite de visites d'experts, d'enquêtes auprès des acteurs et d'*entretiens/visites in situ* auprès des institutions (Associations, négoce, contrôle, transit, voiliers/dockers, port de débarquement et surtout filatures/industries textiles). Une des raisons de la démarche retenue a été surtout d'écouter et d'échanger, grâce à un questionnaire ouvert, avec ceux qui sont en contact direct avec les fibres de coton et de recueillir directement leur perception sur la qualité du coton qu'ils utilisent (filature, filerie ou non-tissés).
- **La troisième étape** est une seconde *recherche-observation* réalisée au niveau des sous-systèmes d'amont "*production du coton-fibre*" auprès des cotonculteurs, des transporteurs, des distributeurs d'intrants, des services de classification des fibres et du coton-graine, des compagnies d'égrenage, des institutions de gestion des filières coton. Cette étape a permis de découper le sous-système de l'amont (production des fibres) en deux grandes entités, à savoir "*l'amont production coton-graine*" et "*l'interne égrenage du coton*". Cette étape a permis de comprendre la production, les moyens dont disposent les différents acteurs, les réglementations, la gouvernance des sous-systèmes d'amont et la configuration des capitaux, le matériel et leur gestion, les rôles de l'Etat, les changements institutionnels effectués. Ces entretiens et les recherches documentaires effectuées ont permis d'évaluer l'impact du fonctionnement de chacun de ces sous-systèmes ou sous-ensembles sur la qualité du coton et sur la réactivité des filières.
- **La quatrième étape** est une analyse empirique de la consommation, des échanges et de la production du coton avec une ouverture pluridisciplinaire (la sociologie, la technologie, l'agronomie et la biologie), de manière à appréhender les caractéristiques des fibres et la coordination des agents économiques. Cette pluridisciplinarité se justifie bien car pour Soufflet (2007), le « réel » est « social » au sens de « non réductible à l'une quelconque des disciplines que les hommes ont constitué pour comprendre l'univers dans lequel ils vivent ». L'analyse part de la coordination de l'aval - échanges et utilisation du coton- remonte étape par étape le système, pour finir à la production du coton-graine à la base de manière

hiérarchique. Enfin, une analyse « ensembliste » a permis de tirer des éléments d'information de l'aval pour évaluer la performance de l'amont en termes de mobilisation de capitaux et de gouvernance.

Analyse des informations collectées et limites du travail

L'analyse se situe sur les plans vertical et horizontal. *Au plan vertical*, elle part des informations récoltées durant nos entretiens auprès des acteurs ou à travers nos lectures pour essayer de comprendre la part de la coordination dans la création de la valeur. Ces informations portent sur les modes d'échanges de coton, les différents acteurs qui s'y côtoient, les règles qui régissent le fonctionnement et les institutions qui y sont impliquées (chambres arbitrales, sociétés de garantis, associations). *Au plan horizontal*, les stratégies de valorisation au plan organisationnel qu'utilisent d'autres acteurs ou systèmes de production cotonnière (*Supima*, *FiberMarx*, le label Australien, le pseudo label Zimbabwéen et dans une certaine mesure le coton Bio équitable) sont discutées dans une analyse comparative avec les systèmes d'AZF. Il est aussi analysé la concordance entre les flux physiques et informationnels d'aval transformation des fibres en amont production du coton.

Si nous disposons suffisamment d'éléments pour décrire et analyser les systèmes de production d'AZF, ce n'est pas le cas des autres systèmes utilisés dans notre démarche comparative. En effet, nous avons découvert ces systèmes à travers des recherches documentaires qui ont livrées des informations plus agrégées. Ce déséquilibre dans la disposition de l'information a réduit nos analyses comparatives à un niveau plus agrégé.

RESULTATS ET DISCUSSION

L'industrie cotonnière est complexe du fait de la diversité sectorielle (primaire, secondaire et tertiaire) d'appartenance des acteurs. Elle est très étendue et transcende les frontières nationales, régionales et continentales.

Présentation des systèmes d'AZF

Selon les pays, la production cotonnière en AZF était gérée directement par l'Etat ou via des sociétés cotonnières dites « semi-publiques » dont les dirigeants sont nommés par le gouvernement. Mais aujourd'hui, dans la plupart des pays d'AZF, le secteur est passé d'un système public et intégré de gouvernance à un système privé intégré ou « semi intégré ». Soulignons que le dispositif d'avant-garde des systèmes d'AZF de production et de mise en marché est assuré selon les pays de la zone, par l'Etat et/ou l'interprofession, les sociétés cotonnières et les banques. Les domaines d'activités sont essentiellement ceux de la recherche, d'appui technique aux cotonculteurs, de contrôle de qualité, de financement des activités (formation, entretien des routes et pistes rurales) grâce à des politiques agricoles clairement prononcées. Le processus est terminé pour certain, il est encore en cours pour d'autres. Pour d'autres encore, la privatisation n'est pas d'actualité. Malgré cette différence de mode de gouvernance, la production de coton-graine et la transformation primaire restent influencées par l'Etat de manière directe, ou par l'intermédiaire d'une interprofession ou encore d'une société faisant office de coordonnatrice du système. Après les réformes, des interprofessions ont vu le jour et dans ce cas, l'Etat délègue la gouvernance du système de production, en signant des accords-cadres avec elles sous l'égide des partenaires au développement. Ce sont ces structures gouvernementales (avant la libéralisation) ou privées (après la libéralisation) qui coordonnent toutes les activités qui concourent à la production des fibres de coton prêtes à l'exportation. Le cas de gouvernance du système cotonnier béninois est schématisé à titre indicatif (Figure 1).

Récemment deux nouvelles approches ont fait leur entrée dans les systèmes d'AZF dans l'optique d'une amélioration économique. L'approche « **Cotton made in Africa** » (CmiA) est celle d'une valorisation basée sur la qualité du processus de production du coton. Les principaux partenaires sont le FasoCoton au Burkina Faso, l'Industrie Cotonnière Associée au Bénin, Accenture, Agro Action Allemande, BMZ, DEG, Dunavant SA, GTZ, McCann Erickson, NABU, Otto Group, Tom Tailor, WWF (www.cottonmadeinafrica.com). C'est une approche de Partenariat Public-Privé (PPP), encore à la phase projet au Bénin, au Burkina Faso et en Zambie. L'objectif du CmiA est d'améliorer durablement la culture du coton sous les trois angles d'un développement durable : économique, écologique et social. L'approche « **L8 F8** » est celle d'une politique de qualité basée sur un critère déterminé par un « indice de pureté de la fibre de coton » et lancée par Dagriss. Cette seconde approche s'appuie essentiellement sur une démarche de qualité pour garantir aux utilisateurs, du coton d'une pureté supérieure et exempt de contaminants (polypropylène, débris végétaux et miellat qui est à l'origine du coton collant). Mais, l'approche est encore en phase embryonnaire au Burkina Faso et son objectif est de réduire voire d'éliminer les contaminants du coton-graine.

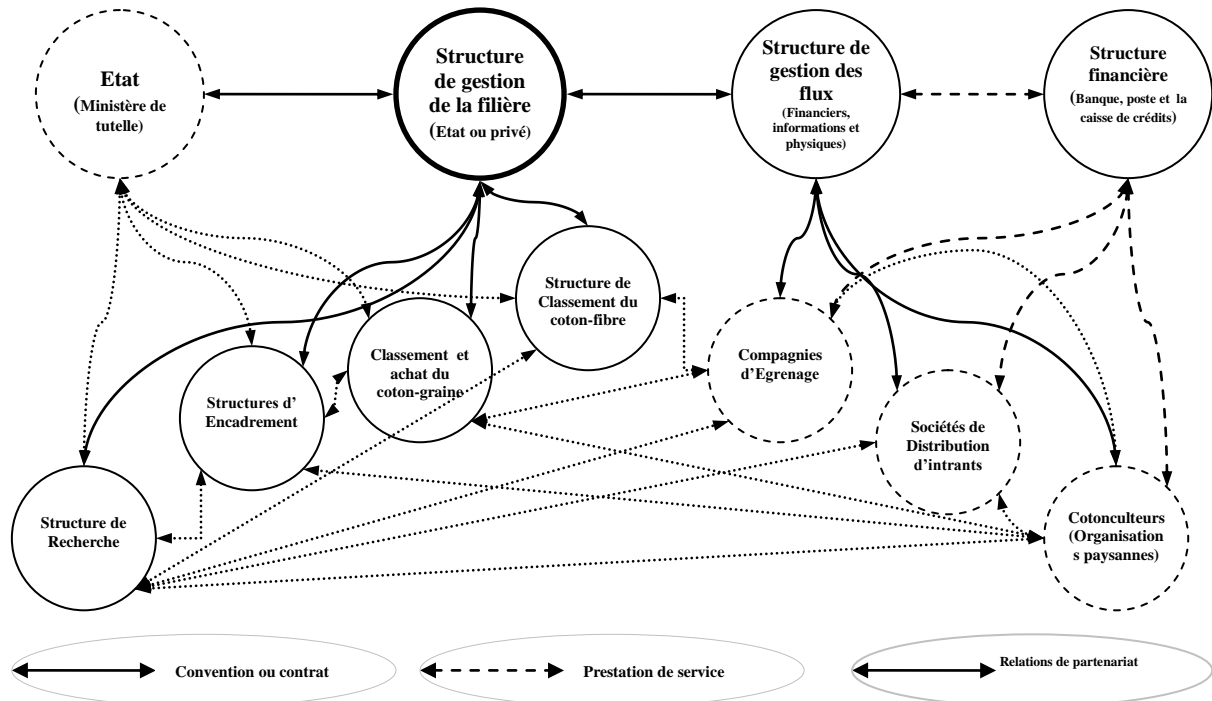


Figure 01. Dispositif type du sous-système d'avant-garde des systèmes de production en AZF et nature des relations entre acteurs (Cas du Bénin)

Typologie des systèmes de production d'AZF selon les capitaux mobilisés

Un certain nombre de situations *socio-économico-politiques* et forces en présence font que les systèmes de production d'AZF sont aujourd'hui structurés et gouvernés différemment. Quatre paramètres sont identifiés pour discriminer les formes ou modes de gouvernance dans les différents pays d'AZF : i) la *participation des privés* aux capitaux des sociétés ou compagnies cotonnières, avec un accent particulier sur les banques et la présence de Dagrif (devenu Géocoton) comme privé mais aussi comme vestige de la forme coloniale de gestion ; ii) l'Etat absolu ; iii) la participation des organisations des *cotonculteurs aux capitaux*; et iv) la politique d'*occupation géographique* du secteur par les acteurs (Tableau 2).

Quatre pays (Côte-d'Ivoire, Burkina Faso, Niger et Togo) ont opté pour l'attribution de zones géographiques aux compagnies d'égrenage. L'objectif étant de transmettre toutes les activités aux compagnies pour qu'elles assurent par elles-mêmes (mise en place de crédits d'intrants, et encadrement des cotonculteurs) la production en quantité et en qualité du coton-graine nécessaire à leurs usines. L'avantage de ce système de monopole géographique est la possibilité laissée à chaque compagnie de racheter en totalité la production de la zone géographique qui lui est réservée et qu'elle encadre. L'absence de concurrence pendant l'achat du coton-graine participe à l'amélioration de la qualité si les compagnies mettent tous les moyens à la disposition des cotonculteurs et si ces derniers sont convaincus qu'ils seront payés sur la base de la qualité du coton qu'ils auront produit. Ce dispositif suppose une relation de partenariat construite et librement consentie entre les compagnies d'égrenage et les cotonculteurs. A l'exception du Bénin, de la Centrafrique et du Togo, le groupe français Dagrif est présent dans le capital des sociétés cotonnières d'AZF. Cette présence de Dagrif pourrait constituer une force en ce sens que les fibres trouveront « facilement preneurs » ou au contraire une faiblesse étant donné qu'elle pourrait représenter une pression permanente dans la vente des fibres qui pourront être cédées en priorité à sa filiale commerciale, la Compagnie Cotonnière (COPACO).

Malgré la libéralisation, l'Etat reste impliqué dans le capital des différentes sociétés cotonnières, mais à des degrés variables. Ainsi, le système est encore entièrement intégré et sous la dominance de l'Etat au Mali, Tchad, Cameroun et de manière vacillante en Centrafrique. Les organisations de cotonculteurs prennent une part significative dans les capitaux des sociétés cotonnières au Burkina Faso et au Sénégal. Des groupes privés font leurs entrées dans le secteur avec la libéralisation des intrants et de l'égrenage du coton-graine. Au Bénin, en Côte-d'Ivoire et au Sénégal, les privés

nationaux prennent une part considérable alors qu'au Mali, Tchad, Burkina Faso, et Sénégal, le groupe français Dagrès reste un actionnaire important. D'autres capitaux privés sont aussi présents dans le secteur notamment au Bénin, en Côte-d'Ivoire, au Togo et Niger. Dans une moindre importance, les banques locales participent à la production du coton au Burkina et au Tchad.

Tableau 01. Constitution du capital mobilisé pour la production cotonnière par types d'acteurs et par système

Pays	Critères						
	Occupation géographique	Etat	Capitaux privés				
			Internationaux		Nationaux		
			Dagrès	Autres	Banques	Producteurs (OP)	Autres
Bénin		≈30%		≈30%			≈30%
Burkina Faso	+	≈30%	≈30%	(*)	(*)	≈30%	(*)?
Cameroun		≥ 50%	> 30%				
Centrafrique ⁽¹⁾		(*)?		> 30%			> 30%
Côte-d'Ivoire	+	(*)	(*)	≈30%			≈30%
Mali		≥ 50%	> 30%				Transport
Niger	+	≈30%	x	> 30%			
Sénégal		≈30%	≥ 50%		(*)	≈30%	(*)
Tchad		≥ 50%	(*)		(*)		
Togo	+	≥ 50%		≈30%			

(*) : < 30% du capital ;

+ : occupation géographique

(1) En juillet 2007, l'Etat de la Centrafrique rachète environ 96 % des capitaux et la Socadetex devient Sofica avec seulement 4% du capital détenus par un privé local de UTA.

Présentation des systèmes en comparaison avec ceux d'AZF

Systèmes Supima et FiberMax

L'initiative FiberMax vient de la firme de produit phytosanitaire *Bayer CropScience* qui s'investit auprès des filateurs et des industries textiles pour faire la promotion du coton FiberMax en participant à sa production et en suscitant l'augmentation de sa demande et de sa consommation. Il garantit un marché aux cotonculteurs et du coton de qualité aux filateurs. La stratégie de la firme *Bayer*, dépositaire de *FiberMax* est axée sur du matériel végétal de hautes technologies de fibres. Le mot FiberMax désigne un nom de fibre brute de coton, une qualité de coton, un label de production, une marque de fabrique, et une « super marque » à laquelle s'adosent beaucoup d'autres marques de produits textiles notamment des « lignes de vêtements » à travers le monde. Ce coton de haute qualité de fibres a une bonne réputation auprès des négociants et des filateurs. Il a une bonne image sur le marché et se vend plus cher que les autres cotons de sa catégorie grâce aux primes dont il bénéficie. Le coton *FiberMax* est un concurrent sérieux des cotons AZF. Mais, sa force est dans la politique de gouvernance de toute la chaîne depuis les semences et les intrants qui les accompagnent jusqu'à sa vente aux derniers utilisateurs, les filateurs via des négociants agréés et associés à FiberMax (Hougni, 2009).

L'initiative *Supima* est portée par une association de cotonculteurs dont la réputation est fondée sur une variété de coton, *Pima-américain*, de très longues fibres qui se cultivent seulement dans une région des Etats-Unis, dans une région de la Chine et en Egypte. L'association *Supima* est formée en 1954 à *El Paso* dans le *Texas*, aux États-Unis, autour des producteurs du « coton Pima », qui sont originaires d'Arizona, du *Texas*, de la *Californie* et du *Nouveau-Mexique* (McGowan, 1960). *Supima* vient de la combinaison du mot « supérieur » et du mot « Pima » qui est le terme générique pour désigner le coton *Extra Long Staple* (ELS) produit aux Etats-Unis, en Israël, au Pérou et en Australie depuis à peu près 1910. Cette association américaine organise et garantit aux consommateurs la qualité du « coton Pima » qui leur est livré. Elle regroupe autour des cotonculteurs à la base, les firmes phytosanitaires, la sélection et la multiplication des semences, les égreneurs, les courtiers, les négociants en coton, les usines de transformation (filature, tissage, anoblissement, habillement) et les boutiques de détaillants aux Etats-Unis et partout dans le monde.

Supima est dirigé par un Conseil d'Administration et un personnel administratif permanent. Le Conseil d'Administration (CA) est composé de 11 producteurs de *coton Pima-américain* désignés par leur base. La base de répartition du nombre de représentants au CA est au prorata de la production de chacun des Etats membres. Sept représentants pour l'Etat de la Californie, 2 pour le Texas, 1 pour l'Arizona et 1 pour le Nouveau-Mexique, alors que dans le même temps, par exemple leurs productions représentent respectivement 89%, 7%, 2% et 2%. Les rendements moyens sur les dix dernières années par Etat expliquent ces différentes proportions et confirment que la Californie est la zone la plus propice avec 1250 Kg/ha contre 902 kg/ha pour le Texas et moins de 900 pour les deux autres Etats (Hougni, 2009). Cette répartition à la proportionnelle des membres de l'équipe dirigeante dénote d'une gestion démocratique et transparente de l'association. Et c'est certainement un des éléments qui expliquent la longévité de Supima. Sa bonne lecture du marché et ses bonnes stratégies dans les politiques de gestion lui ont permis d'évincer du marché mondial le « coton-égyptien » qui a pourtant les meilleures soies (Skov, 1992).

La gestion de l'association se fait à deux niveaux. Le CA est garant de la politique d'orientation de l'association et de la prise des grandes décisions qui touchent au statut de Supima. Sur les directives du CA et en conformité avec le règlement intérieur, le personnel administratif exécute les tâches quotidiennes et anime la vie de *Supima*. Il rend compte périodiquement au bureau du CA de ses activités (Figure 2).

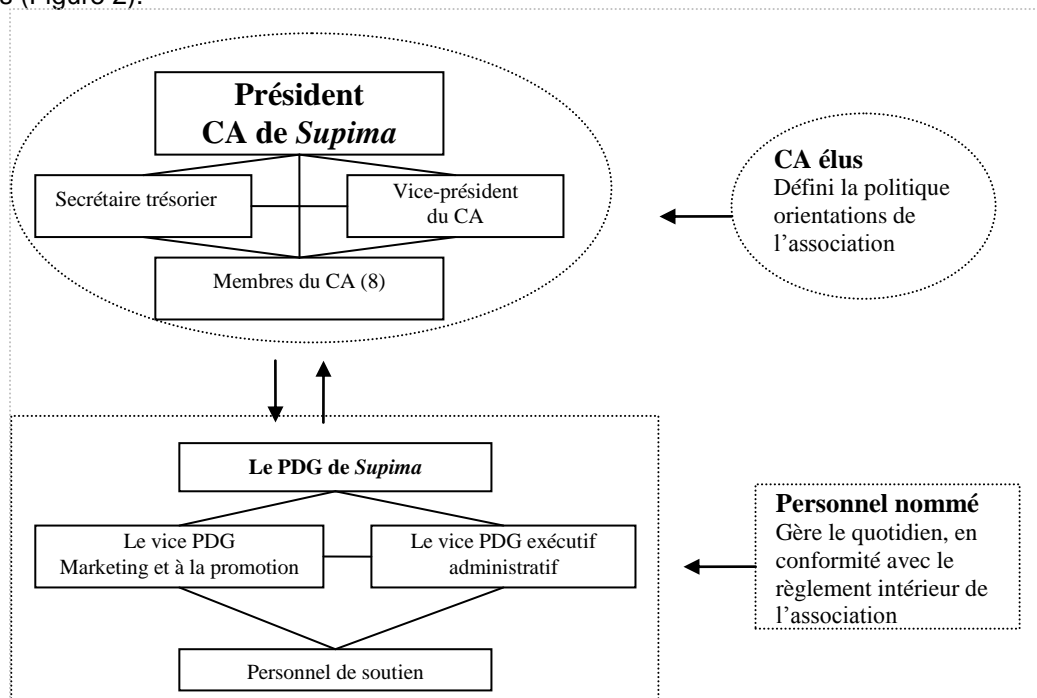


Figure 2. Organigramme du conseil de gestion de l'association « Supima »

Si le capital est privé et détenu par Bayer pour le système FiberMax, il est en revanche privé/associatif et appartient aux producteurs membres dans le système Supima. Les systèmes assurent la distribution d'intrants de qualité même si le choix est laissé à chaque cotonculteur de décider de son fournisseur. Mais, l'utilisation des semences de *coton-Pima* (dans le cas Supima) et des semences fournies par Bayer (dans le cas de FiberMax) est la première conditionnalité pour que le coton produit par un cotonculteur soit certifié et acheté avec le logo FiberMax ou Supima. Dans les deux systèmes, la gestion est stricte et la gouvernance est contractualisée et intégrée verticalement. Tous les acteurs sont contractualisés, les sous-unités de production sont certifiées et la production jouit d'une très bonne traçabilité.

Système zimbabwéen

Le système zimbabwéen de production cotonnière anciennement public, a connu un passage vers la privatisation. Le coton zimbabwéen a une certaine réputation auprès des négociants et des filateurs et est vendu plus cher que les cotons d'AZF (ICAC, 2007). La bonne gestion du système de production en amont par la compagnie zimbabwéenne de coton (*Cottco*) est certainement l'explication à cette reconnaissance. Le contrôle de la chaîne d'approvisionnement et le rôle joué auprès des producteurs sont aussi une bonne explication à cette réputation du coton zimbabwéen. Mais, depuis la

nationalisation récente des terres, encore d'actualité, le système cotonnier se métisse. Aujourd'hui, le Zimbabwe possède les vestiges d'une agriculture anciennement fortement mécanisée. Les grands propriétaires terriens, « *colons blancs* », se résignent à abandonner progressivement leur terre au profit de petits exploitants. Ces exploitants s'organisent et cultivent à côté des fermiers le coton qu'ils vendent suivant un circuit organisé et dominé par la *multinationale Cargill inc*, un groupe qui vient de la fusion de deux entreprises familiales toutes créées par coïncidence en 1865.

Le système de production de coton au Zimbabwe est de coordination privée contractualisée. Il est intégré depuis la distribution des intrants jusqu'à la récolte et l'égrenage du coton-graine. La gestion du système de production en amont est assurée par la *Cottco* qui s'occupe de l'encadrement des fermiers grâce à un personnel spécialisé. Elle coordonne également la gestion des flux du système de production. Une de ses filiales, la compagnie *Quton Seed Company*, s'occupe de la production et de la distribution des semences certifiées. La compagnie *Cottco* est également entrée dans la filature, par le *Ltd de Scottco (Pvt)*, qui produit des filets de coton de qualité qui sont destinés principalement à l'exportation. *Cottco* est membre du Conseil National de Coton (CNC), un organe de concertation des acteurs impliqués dans la production et la commercialisation du coton sous l'égide de l'Etat.

Système australien

Le système australien de production cotonnière est d'obédience libérale et les différents corps de métiers sont organisés en associations autour des cotonculteurs. Les cotonculteurs ne reçoivent aucun soutien public des prix. Ils souscrivent à un prélèvement volontaire pour appuyer l'industrie australienne de coton et pour participer à la promotion du coton australien. La plupart des exploitations australiennes sont familiales et mixtes, car on y cultive le coton, le blé, les pois chiches et le sorgho. Plusieurs cotonculteurs associent également l'élevage de tout genre (caprin, ovin, bovin, volaille...) à leurs activités. L'agriculture est fortement mécanisée et technologiquement sophistiquée. Environ 1.500 exploitations familiales cultivent le coton. Certaines exploitations appartiennent à de grandes compagnies, souvent propriétaires d'usines d'égrenage qui servent aussi à égrener le coton de la plupart des fermes familiales des régions environnantes.

La majeure partie de l'industrie cotonnière est concentrée en Nouvelle-Galles du sud et en Queensland méridional. *Auscott* est pratiquement la seule compagnie qui soit le plus verticalement intégré de l'industrie australienne de coton, ce qui lui donne l'avantage d'approvisionner librement ses clients. Notons que *Auscott* est présente tout le long de la chaîne de production et d'approvisionnement. Elle possède des exploitations dans la plupart des vallées, cinq usines d'égrenage, un service d'évaluation des fibres équipé de HVI (en phase avec les grands laboratoires du monde) à Sydney. La compagnie communique et échange étroitement avec des compagnies de chemin de fer et de fret, des lignes maritimes, des dockers et des banques pour assurer le bon traitement de toutes les expéditions. *Auscott* bénéficie d'une bonne réputation réactive dans les expéditions. *Auscott* est la seule compagnie australienne qui assure elle-même la livraison des balles aux clients à travers le monde. Pour la commercialisation des fibres, les transporteurs, affréteurs et expéditeurs sont organisés au sein de l'Association Australienne des Expéditeurs de Coton (ACSA : Australian Cotton Shippers Association) dont les objectifs sont de protéger les intérêts des membres et le coton australien sur les marchés étrangers ; de veiller à la régularité des contrats et à l'intégrité de l'industrie de commercialisation du coton australien ; et enfin d'aider au respect des engagements contractuels et à l'accès à l'arbitrage en cas de litiges. Malgré une présence forte de l'ACSA, la vente du coton est libre sans l'influence du gouvernement et se fait par l'intermédiaire de négociants regroupés en associations qui font la promotion du coton australien.

Si le modèle zimbabwéen est de gouvernance quasiment intégrée sous le regard de l'Etat, le système australien est un véritable modèle de libre gestion, malgré la constitution en association des différents corps de métiers. Les cotonculteurs jouissent d'un encadrement. Au Zimbabwe, les paysans bénéficient de crédits d'intrants liés à la superficie réelle en coton, et la récupération se fait par retrait direct à la vente. Les cotonculteurs australiens, par contre, sont sans crédits d'intrants et libres du choix de leurs intrants sur un marché concurrentiel et libre. Dans les deux systèmes de production les capitaux sont privés.

Coton biologique et commerce bio-équitable

Le « coton biologique » est un mode qui vient de l'agriculture biologique et plus spécifique des cultures vivrières à la base. Son objectif au départ était de faire des économies sur le coût des produits agrochimiques (qui représentent en moyenne 50%) et de participer à la protection de l'environnement (Adjovi, 1998). On situe son essor en production cotonnière au début de la décennie 1990. Les acteurs de cette initiative dans le secteur du coton sont en premier lieu les Organisations

non Gouvernementales (ONG) qui bénéficient des financements de « lobbys écologiques » et de certains gouvernements ou organismes internationaux.

Le « coton biologique » est pratiqué dans la plupart des pays producteurs de coton à côté de la culture conventionnelle. On le rencontre dans tous les pays d'AZF, porté par des ONG d'envergure internationale. Dans la plupart des pays d'AZF, l'ONG suisse, *Helvétas* s'est investie dans le développement de la filière « coton biologique ». Désormais on retrouve *Helvétas* aux côtés de *Max Havelaar* dans le développement du coton « bio équitable ». Au Bénin, *Helvétas* s'est associé à la GIZ pour un projet allemand de promotion agricole pour lancer la culture du « coton biologique » dans la commune de Tanguiéta, près du parc W. Soulignons que dans la région cotonnière située à l'Ouest du Bénin, où le coton conventionnel représente le principal revenu mais aussi la 1^{ère} source de pollution, lancer la production de coton biologique est une initiative audacieuse née de l'action de l'ONG *Helvétas* et de la Coopération technique allemande (GIZ). *Helvétas* est également en phase expérimentale dans la commune de Banikoara. Ce système de production cotonnière se positionne comme une alternative à la culture conventionnelle du coton, laquelle s'est révélée destructrice pour l'environnement, se veut d'intégration verticale contractualisée. Pourtant, à y regarder de très près, on se rend vite compte que la production ne représente pas vraiment un besoin exprimé par des utilisateurs potentiels. Le système est hiérarchisé avec une dépendance des acteurs de production par rapport aux subventions « bio » octroyées par des lobbys qui maintiennent « artificiellement » le système.

Si le « coton biologique » est une tentative de réponse aux dégâts causés par les techniques productivistes à outrance de la culture cotonnière conventionnelle sur l'environnement ; le « commerce équitable » vient esquisser des réponses aux dumpings dont sont victimes les cotonculteurs des pays en développement, du fait des programmes gouvernementaux de subvention de certains pays développés, notamment les Etats-Unis et l'Union Européenne. L'initiative est très jeune (2003-2004) en production cotonnière et est en expérimentation dans quatre pays d'AZF (Sénégal, Mali, Burkina Faso et Cameroun). C'est pour répondre aux exigences du consommateur en matière de qualité et pour améliorer le revenu et les conditions de vie des petits producteurs de coton africain, en leur offrant un circuit de vente plus équitable, que l'association *Max Havelaar* France et le groupe Dagrif ont associé leurs compétences pour mettre en œuvre ce projet (Laroche, 2002).

Il est conçu pour permettre une meilleure rémunération au coton africain. Financé en partie par le Ministère français des affaires étrangères et le Centre de développement des entreprises de l'Union européenne, il est fondé sur les trois piliers social, économique et environnemental du développement durable. Dans ce partenariat pour un coton-équitable, Dagrif, les sociétés cotonnières et les organisations de producteurs réussiront ou échoueront ensemble. Mais, il est dans l'intérêt des sociétés cotonnières et celui des autres groupes impliqués dans l'activité cotonnière que les producteurs soient bien rémunérés pour être en mesure de continuer à produire du coton-graine pour la survie de tous. Mais, depuis peu, le système coton équitable fait une place au coton biologique en rajoutant des primes pour le « coton bio équitable ». Cette combinaison n'est possible aujourd'hui que dans les quatre pays pilotes de l'initiative « commerce équitable de coton » car partout, dans les pays d'AZF les ONG ont développé du coton biologique.

Cette possibilité offerte au *coton biologique* de se faire vendre en « commerce équitable » est une porte de sortie à l'approche écologique plutôt lobbyiste et qui bute sur au moins un des éléments fondamentaux d'échange commercial de coton notamment la qualité des fibres. Mais, le contraste de cette combinaison « bio et équitable » par rapport à la qualité laisse bien des réflexions. Une approche d'obédience écologique se soucie peu de la qualité du coton et de l'autre une nouvelle initiative *a priori* alternative aux problèmes de concurrence déloyale dont sont victimes les cotonculteurs africains, et dont un des objectifs est de travailler à relever la qualité du coton africain.

Dans les deux approches, la gouvernance se rapproche plus d'une hiérarchie absolue que d'une coordination contractualisée. Les capitaux semblent privés et on se sentirait plus dans un assistanat que dans une activité économique véritable. Toutefois, il faut noter à leur décharge que si les recherches en cours pour l'élaboration de technologies plus adaptées aboutissaient, ces systèmes peuvent se prendre en charge et atteindre leurs objectifs.

Quelles analyses des modes de gouvernance et des capitaux mobilisés ?

Avant la libéralisation, les systèmes d'AZF étaient verticalement bien organisés, mise à part le fait que leur gestion financière n'était pas transparente et qu'elle permettait aux gouvernements et à Dagrif de « traire la vache ». Ils garantissaient, grâce à la maîtrise des différents sous-systèmes, la qualité du processus de production et la qualité du coton. Sur ces aspects, la situation actuelle est « floue », les différents acteurs, à la recherche de gain ou de profit, jouent sur des maillons sensibles du système

de production sans que personne ne puisse vraiment y mettre fin. Le transfert de compétence entre les Etats et les interprofessions ou les sociétés qui en font office reste fragile, car dans la plupart des cas, les autorités politiques continuent à tirer sur les ficelles, fragilisant de ce fait, le pouvoir de coordination de ces derniers. Ainsi, tels des « *passagers clandestins* », certains acteurs (organisations paysannes, distributeurs d'intrants, égreneurs et autres) continuent de profiter des systèmes sans respecter les engagements pris dans le cadre de leurs activités (quantité, qualité, délai, franchise...) et sans payer les contreparties liées à ces activités. Aussi, certaines structures ou associations de coordination se sont bureaucratisées et se sont de ce fait déconnectées des réalités pratiques des systèmes. Il manque donc un cadre juridique et des textes de loi pour définir clairement les conditions d'exercice et les limites de ces nouvelles structures de coordination. Sur cet aspect, CmiA avec son approche PPP peut permettre de mettre fin à cette insolubilité dans la coordination due aux comportements des gouvernements qui peinent à tord ou à raison à se départir d'un secteur qui participe considérablement (10%) au Produit Intérieur Brut des Etats d'AZF. Quant aux marques L8-F8, leur approche qualité se concentre plus sur la qualité du coton à la récolte. Mais, elles peuvent participer à dissiper le comportement abusif de certains acteurs, sinon dans la coordination, c'est une continuité métamorphosée. Car ce sont les mêmes acteurs dans le monopole public qui se retrouvent dans une forme de monopole privé.

Comme résumé dans le tableau 3, tous les systèmes intégrés étudiés (FiberMax, Supima, Australian cotton production, Zimbabwean cotton), montrent une stabilité et une coordination plus efficace dans le temps que le balbutiement des systèmes d'AZF.

Tableau 02. Les formes de gouvernance et de constitution du capital

Critères d'évaluation (par étapes)		Initiatives								
		Systèmes AZF	Cotton made in Africa	Marques F8 L8	Supima	FiberMax	Australian cotton	Zimbabwean cotton	Coton bio	Coton équitable
Historique	Naissance Initiative	SR	bien							
	Durabilité	SR	moyen	mauvais					moyen	
	Objectifs importants	SR	bien							
Acteur	Central	SR	p	p	a	a			p	P
	Autres acteurs	SR					x	x		
Gouvernance	Hiérarchique	SR	x	x			x	x		
	Contractuelle	SR			x	x				
Envergure géographique	Amont	SR	bien							
	Aval	SR	nd	nd	bien			moyen		
	Autres activités	SR								
Mode de coordination	Audits internes	SR			bien			moyen	nd	Nd
	Amélioration continue	SR			bien			moyen	nd	Nd
	Constitution du capital	SR			bien				nd	Nd
Financement	Capitaux publics	SR					nd		x	X
	Capitaux privés	SR			x	x	x	x		
	Capitaux mixtes	SR	x	x						
	Association	SR			x	x	x			

nd : Information non disponible ; **X** : information validée ; **SR** : Système de référence ;

p : promoteurs ; **a** : acteurs.

Les raisons de leurs naissances, les objectifs poursuivis et les moyens (financiers, humains et matériels) dont ils disposent pour mener leur politique sont une force suffisante pour une coordination qui puisse permettre une efficacité quantitative et qualitative de leur système de production. Les capitaux sont privés ou associatifs avec un accompagnement des banques d'affaires. Les acteurs

sont contractualisés (licences, contrats, attestations, certificats, agréments) et la production est certifiée à chacune des étapes de la chaîne de création de valeur. Ils ont une grande envergure aussi bien en termes de production que de vente. Ils ont des représentations partout dans le monde aussi bien en amont (système de production) auprès des cotonculteurs et égreneurs, qu'en aval (système d'échange commercial) auprès des filateurs et de l'industrie textile en général. Ils utilisent des technologies de pointe et améliorent continuellement les caractéristiques de leurs cotons et leurs prestations. Le « coton biologique » est un courant international de tendance plutôt écologique et lobbyiste. Pour le « coton équitable », CmiA et les marques L8-F8 qui sont des initiatives naissantes, il manque de recul pour bien apprécier leur force de coordination qualitative et leur capacité à gagner des parts de marché dans l'exportation internationale.

Au regard de cette analyse, il ne serait pas prétentieux de dire que les modes de coordination contractualisés et de capital privé ou associatif sont les mieux gérés et les plus économiquement durables. Ces modes de gouvernance donnent au coton une bonne visibilité et mobilisent plus de producteurs (cotonculteurs et égreneurs) en amont pour assurer une production conséquente et une qualité à la hauteur des demandes des filateurs. Avec une bonne traçabilité, une bonne gestion de l'information autour du produit (coton zimbabwéen, FiberMax et Supima), les systèmes font progresser en quantité et en qualité leur production. De même, en se donnant les moyens pour étendre leurs influences en aval (vente et utilisation des fibres), les systèmes augmentent leurs parts de marché et assurent leur durabilité (FiberMax et Supima). Cela crée de la valeur en procurant aux fibres de coton, une bonne réputation et une assurance auprès des filateurs. Dans ces conditions, tous les acteurs sont conscients de leur part de responsabilité et de la contre-partie de leur participation à la prospérité du système. Toutefois, la bonne redistribution des profits garantie par les contrats de service est certainement un des éléments les plus motivants et les plus importants de la réussite.

CONCLUSION

Les gouvernements des pays d'AZF vivent du secteur du coton et offrent très peu de soutiens aussi bien aux cotonculteurs qu'aux égreneurs. Le dispositif de politique agricole (référentiel qualité, choix variétal, fixation de prix des intrants et d'achat du coton-graine), de recherche, de production et d'égrenage du coton-graine reste intégré dans la plupart des pays. A l'exception du Mali, Cameroun, Tchad et Sénégal où une compagnie publique ou une société parapublique contrôle l'achat du coton-graine, l'égrenage et la vente du coton sont presque libéralisés. Dans la plupart des autres pays d'AZF, les systèmes ont été libéralisés à des degrés divers. Tout le processus de culture au champ et d'achat du coton-graine reste sous l'influence de l'Etat ou de l'interprofession en lieu et place de celui-ci. Les systèmes de production sont menacés par la volatilité des prix et la perte de compétitivité. Malgré une histoire « commune » en culture cotonnière, un partage des mêmes potentialités et une proximité géographique, chacun des systèmes d'AZF évolue de manière isolée. Cette multiplicité de stratégies de production et de relations avec les négociants, fait perdre à l'ensemble, la possibilité de susciter un dynamisme de groupe pour la protection de la production et la défense des intérêts auprès des utilisateurs.

Par rapport à la stratégie de gouvernance des systèmes, les expériences de Supima et de FiberMax peuvent être bénéfiques pour tous les systèmes d'AZF à condition que l'adoption de ces technologies s'accompagne d'une bonne redistribution des profits. En ce qui concerne l'encadrement et la formation des acteurs, les décentralisations techniques et géographiques des systèmes de production (Burkina Faso, Côte-d'Ivoire) ou la gestion intégrée de toute la chaîne (FiberMax, Supima et Cottco) semblent plus efficaces. Pour s'affirmer sur un marché où la concurrence est de plus en plus rude, les systèmes de production cotonnières d'AZF, devront se prendre en charge et cela passera par une bonne gestion du personnel, une bonne gestion des ressources matérielles et infrastructurelles, une bonne concordance entre les différents flux (physiques, informationnels et financière), une démarcation des influences politiques et un cadre de coordination et institutionnel qui favorisent l'investissement et le développement des capitaux privés.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adjovi, E. 1998 : *Le coton biologique freiné par ses handicaps*. <http://www.syfia.info> ; consulté le 17 Août 2009.
- Arrow, K. 1963: Uncertainty and the welfare economics of medical care. *The American Economic Review*, 53 (5): 941-973
- Baffes, J. 2007: The Cotton Problem in West and Central Africa: The Case for Domestic Reforms. *Economic Development Bulletin*, 11: 1-4.
- Coase, R. H. 1937: *The nature of the firm*. *Economica*, 4 : 386-405.
- Hougni, A. 2003 : Impact de l'organisation des producteurs sur la qualité du coton. Rapport de stage d'Enquête en Sociologie des Organisations, ENESAD, France, 30 p.

- Hougni, A. 2009 : Qualités et valorisation du coton fibre d'Afrique Zone Franc (AZF) dans les échanges internationaux. Thèse de doctorat ès sciences économiques, Université de Bourgogne, 321 p.
- ICAC 2007: *Cotton: world statistics; Bulletin of the International Cotton Advisory Committee* . Published by the Secretariat of the ICAC. October 2007, 137 p.
- Jouve, E. 1999 : Une filière qui a fait ses preuves. *Problèmes économiques*, 2621 : 27-30.
- Laroche, K. 2002 : « Préparation du développement d'une filière coton équitable. Mémoire d'ingénieur, INP ENSAT, Toulouse, France.
- McGowan, J.H. 1960: *History of Extra-Long Staple Cottons*. Tucson, Arizona, University of Arizona.
- Ménard, C. 1990 : *L'économie des organisations*. Édition La Découverte, Paris 1990, 126 p.
- Organisation de Coopération de Développement Economique (OCDE) 2006 : *Cotton in West Africa : the economic and social stakes*. OCDE, Paris, 127 p.
- Poulton, C., Gibbon, P., Hanyani-Mlambo, B., Kydd, J., Maro, W., Larsen, M. N., Osorio, A., Tschirley, D., Zulu, B. 2003: Competition and Coordination in Liberalized African Cotton Market Systems. *World Development*, 32(3): 519–536.
- Skov, R. 1992 : *The internationalization of the Supima industry*. Thesis, Master of Science, Department of Economics and Finance, 217 p.
- Soufflet, J.F. 2007 : *Concepts et méthodes en économie des filières. Application aux pays du sud : Synthèse et perspectives*. Atelier concept et méthode de l'économie des filières, Cirad, 16-19 Octobre 2007.
- Tschirley, D. L., Poulton, C., Gergely, N., Labaste, P., Baffes, J., Boughton, D., Estur, G. 2010: Institutional Diversity and Performance in African Cotton Sectors. *Development Policy Review*, 28: 295-323.
- Valceschini, E. 1995 : Contrat, coordination et institutions. In : Allaire, G., Boyer, R. eds. *La grande transformation de l'agriculture*. Paris, Inra-Economica, 241-257.
- Williamson, O. E. 1985: *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York.
- Williamson, O. E. 2002: The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3): 171–195.