



HAL
open science

Contribution à l'étude de la performance de la filière coton en Afrique : Une analyse stratégique du système d'acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX au Burkina Faso.

Evariste Faustin Konsimbo

► To cite this version:

Evariste Faustin Konsimbo. Contribution à l'étude de la performance de la filière coton en Afrique : Une analyse stratégique du système d'acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX au Burkina Faso.. Gestion et management. Université Aube Nouvelle: Centre de Recherche et d'Etudes en Management (CREM), 2019. Français. NNT : . tel-03284249

HAL Id: tel-03284249

<https://hal.science/tel-03284249>

Submitted on 12 Jul 2021

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

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

UNIVERSITE AUBE NOUVELLE



N° d'ordre :

École doctorale : Centre de Recherche et d'Études en Management
(CREM)

THÈSE POUR LE DOCTORAT

Ès SCIENCES de GESTION

**CONTRIBUTION À L'ÉTUDE DE LA PERFORMANCE
DE LA FILIÈRE COTON EN AFRIQUE : UNE
ANALYSE STRATÉGIQUE DU SYSTÈME D'ACTEURS
DE LA GESTION DES INTRANTS DE LA ZONE
COTONNIÈRE DE LA SOFITEX AU BURKINA FASO**

**Présentée à l'Université Aube Nouvelle
par Monsieur Evariste Faustin KONSIMBO**

Soutenue publiquement le 26 février 2019 devant un jury ainsi composé de :

- Président : Monsieur Yves Frédéric LIVIAN
Professeur honoraire des Universités en Sciences de Gestion, Université de Lyon,
France, et associé à l'Université Aube Nouvelle
- 1^{er} Rapporteur : Monsieur Jean-Paul MAMBOUNDOU
Maître de Conférences, Agrégé CAMES en Sciences de Gestion, Université de
Libreville, Gabon
- 2^e Rapporteur : Madame Rosaline Dado WOROU-HOUNDEKON
Maître de Conférences, Agrégée CAMES en Sciences de Gestion, Université
Abomey Calavi, Bénin
- Examineur : Monsieur Jean-François NGOK-EVINA
Maître de Conférences, Agrégé CAMES en Sciences de Gestion, Université de
Douala, Cameroun
- Directeur de Recherche : Monsieur Alidou OUEDRAOGO
Professeur titulaire en Sciences de Gestion, Université de Moncton, Canada, et
associé à l'Université Aube Nouvelle

L'Université Aube Nouvelle n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Sans la contribution multiforme de certaines personnes dans la conception de ce projet de recherche, puis de sa réalisation, nous n'aurions pas été en mesure de mener à terme cette thèse. Ainsi, c'est l'occasion pour nous d'exprimer nos chaleureux remerciements à toutes ces personnes qui, d'une façon ou d'une autre, nous ont accompagnés tout au long de ce parcours.

Nous remercions particulièrement Monsieur Alidou OUEDRAOGO, Professeur titulaire en Sciences de Gestion à l'Université de Moncton au Canada, notre Directeur de thèse, pour ses orientations et sa disponibilité à toutes les étapes de notre travail. La qualité de ses conseils, la diversité de ses regards sur les travaux menés et son soutien ont grandement contribué à la rédaction de cette thèse. Nous n'oublions pas le Professeur Yves Frédéric LIVIAN, Professeur honoraire des Universités en Sciences de Gestion de l'Université de Lyon en France, pour avoir accepté d'être, en qualité de président, membre du jury de cette thèse.

Mes sincères gratitudeux aux Professeurs Jean-Paul MAMBOUNDOU, Maître de Conférences Agrégé CAMES de l'Université de Libreville au Gabon et au Professeure Rosaline Dado WOROU-HOUNDEKON, Maître de Conférences Agrégée CAMES de l'Université de Abomey Calavi au Bénin qui ont accepté d'être les rapporteurs de cette thèse. Nous remercions également le Professeur Jean-François NGOK-EVINA, Maître de Conférences Agrégé CAMES de l'Université de Douala au Cameroun, qui a bien voulu accepter de faire partie des membres du jury en qualité d'examineur.

Nous exprimons également notre gratitude au Professeur Serge BAYALA, Maître de Conférences Agrégé CAMES de l'Université Ouaga 2, au Burkina Faso, pour ses conseils qui ont permis d'améliorer la qualité de notre recherche.

Nous exprimons notre reconnaissance au responsable de l'École doctorale de l'Université Aube Nouvelle, le Professeur Jean KOUDOU, pour sa disponibilité.

Nous n'oublions pas le Directeur Général de la Société des fibres textiles (SOFITEX), Monsieur Wilfrid YAMEOGO, pour nous avoir facilité la tâche en acceptant de nous ouvrir les portes de la SOFITEX, et en ne ménageant aucun effort

pour nous accompagner sur le terrain. C'est également le lieu pour nous de remercier, Madame Brigitte HIEN, Monsieur Thierry Wenceslas KIENDREBEOGO et Monsieur Rakiswendé BONKOUNGOU pour leur accompagnement.

Sur le terrain, nous n'aurions certainement pas su mener à bien les recherches de cette thèse sans la précieuse collaboration de Monsieur Alidou OUEDRAOGO, qui a été d'un appui considérable dans les différentes zones cotonnières couvertes par la SOFITEX.

Nos remerciements vont également à Monsieur Isidore KINI, Président-Directeur Fondateur de l'Université Aube Nouvelle, pour sa vision et le combat qu'il mène afin d'offrir une formation universitaire de qualité au Burkina. Il donne ainsi une opportunité à tous ceux et à toutes celles qui désirent s'engager sur le chemin du savoir et de la recherche. A tout le personnel de l'Université Aube Nouvelle, nous disons merci.

L'occasion me permet également de remercier Messieurs Muriel BERG et Jean Baptiste TAPSOBA pour leur apport considérable dans la réalisation de cette thèse.

Nos pensées honorent la mémoire de feu, notre père, Monsieur Louis Patarbtalé KONSIMBO, qui s'est toujours sacrifié afin que ses enfants puissent fréquenter les meilleures écoles. Quant à notre mère, Madame Esther Marie KONSIMBO/COMPAORE, elle a consenti d'énormes sacrifices et de multiples efforts pour nous permettre de réaliser nos parcours académiques avec beaucoup de succès et de réussite. Merci Maman !

Enfin, nous ne saurions terminer nos remerciements sans saluer le soutien de nombreuses autres personnes qui ont énormément contribué à l'aboutissement de ce travail, dont les noms ne sont pas cités ; à eux, nous exprimons notre profonde gratitude et demandons leur indulgence.

RESUME

Notre recherche qui aborde la problématique de la gestion des intrants par les acteurs de la filière coton de la zone de la SOFITEX au Burkina Faso mobilise l'approche de l'analyse stratégique de M. Crozier et E. Friedberg afin de comprendre la /ou les logique(s) et la /ou les rationalité(s) des différents acteurs dans le contexte propre à chaque action déterminée et analysée.

Étant basée sur la problématique relative à la gestion des intrants par les acteurs de la filière cotonnière de la zone de la SOFITEX, notre recherche a permis : a) d'analyser l'attitude des différents acteurs de la gestion des intrants ; b) d'analyser les repères de cloisonnements ou des réseaux de coopération de leur système d'action ; c) de caractériser leurs comportements à partir de l'accès aux sources de pouvoir, l'existence de zones d'incertitudes et de leurs marges supposées de liberté par rapport à chaque contexte d'action ; d) d'analyser les opinions sur le travail, le fonctionnement du système d'action de gestion des intrants, le cadre formel et surtout informel des acteurs de la gestion des intrants.

Les résultats qui ressortent de ces différentes analyses révèlent un certain nombre d'anomalies à propos desquelles nos hypothèses de travail ont été émises dans la chaîne de gestion des intrants. Ainsi, notre recherche a permis de valider l'hypothèse selon laquelle le système régulé de la gestion des intrants par la SOFITEX est contraint par l'expression d'intérêts allant à l'encontre du système lui-même. Dans cette situation, les producteurs figurent parmi les acteurs dont les comportements s'éloignent le plus des règles fixées par la SOFITEX. Il est apparu que l'opportunisme est la principale motivation de cette dérive comportementale, qui peut aussi s'analyser comme la résistance d'une tradition de polyculture à l'encontre d'une activité de monoculture telle que le coton.

Ces antagonismes d'enjeux se sont exprimés dans la contradiction entre les résultats des enquêtes de l'usage des intrants par les producteurs réalisées par la direction des intrants et du crédit agricole (DICA) de la SOFITEX et les réponses que nous avons recueillies sur le terrain concernant le même sujet ; la livraison et la réception tardives des intrants, l'insuffisance de ceux-ci en termes de quantité, l'éloignement des acteurs de l'organe de régulation et de celui des producteurs de la filière.

ABSTRACT

Our research paper which addresses the issue of the management of inputs by actors in the cotton sector in the area of the SOFITEX in Burkina Faso mobilizes M. Crozier and E. Friedberg's strategic approach in order to understand the logic and the rationalities of the different actors in a context that is proper to each determined and analyzed action.

Based on the issue related to the management of inputs by the actors in the cotton sector in the area of SOFITEX, our research enabled: a) to analyze the attitude of the different actors of the management of inputs; b) to analyze the landmarks of separations or networks of cooperation of their action system; c) to characterize their behaviors from the access to power sources, the existence of uncertainties areas and their supposed margin of freedom with respect to each action context; d) to analyze the opinions about the work, the functioning of the action system of management of inputs, the formal and, above all, informal framework of the actors of the management of inputs.

Results emerging from these various analyses show a certain number of anomalies related to which our work hypotheses have been built in the chain of management of inputs. Indeed, our research served to confirm the hypothesis according to which the regulated system of inputs management by SOFITEX is overwhelmed by profits expression contrasting with the system itself. In this situation, the producers appear among the actors whose behaviors do not go along well with the rules that SOFITEX set. Opportunism appeared to be the main motivation of this problem of behavior which can also be analyzed as a resistance to a tradition of polyculture against a monoculture activity like cotton.

These stake antagonisms are expressed in the contradiction between the results of the surveys of the uses of inputs by producers conducted by the inputs and agricultural credit department of SOFITEX and the responses that we gathered on the field about the same topic, the late delivery and reception of inputs, the insufficiency of inputs as far as the quantity is concerned, the remoteness of actors from the regulatory organ and that of the producers of the sector.

Key words: sector, performance, actor, action system, strategic approach, input, cotton.

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS

AFD :	Agence française de développement
AG :	Assemblée générale
AI :	Accord interprofessionnel Amendé
AICB :	Association interprofessionnelle du coton du Burkina
AIMS :	Association internationale de management stratégique
AMEFERT :	Entreprise agricole spécialisée dans le matériel, l'équipement et les produits.
ANT :	Actor-Network Theory
AOC :	Afrique occidentale et centrale
APROCA :	Association des producteurs de coton africains
APROCOB :	Association professionnelle des sociétés cotonnières du Burkina
ARQADE :	Actualités de la coopération décentralisée
BACB :	Banque agricole et commerciale du Burkina
BIB :	Banque internationale du Burkina
BICIA-B :	Banque internationale pour le commerce et l'industrie du Burkina Faso
BM :	Banque mondiale
Bt :	Bacillus thuringiensis
CC :	Comité de contrôle
CFDT :	Compagnie française pour le développement du textile
CG :	Conseil de gestion
CIDT :	Compagnie ivoirienne pour le développement du textile
CMDT :	Compagnie malienne pour le développement du textile
CNCA :	Caisse nationale de crédit agricole
CNUCED :	Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement
CORUS :	Coopération pour la recherche universitaire et scientifique
COTONTCHAD :	Société cotonnière du Tchad
DAGRIS :	Développement des agro-industries du Sud
DICA :	Direction des intrants et du crédit agricole
FARM :	Fondation sur l'agriculture et la ruralité dans le monde
FASOTEX :	Société des textiles du Faso
FBDES :	Fond burkinabè de développement économique et social
FENABF :	Fédération nationale des artisans du Burkina Faso

FENOP :	Fédération nationale des organisations paysannes
FILSAH :	Filature du Sahel
FLO :	Fairtrade labelling organization
FMI :	Fond monétaire international
FOB :	Free on board
GPC :	Groupement des producteurs de coton
GV :	Groupement villageois
ICAC :	Comité consultatif international du coton
ICCO :	Organisation inter-Églises de coopération au développement
IMF :	Impôt minimum forfaitaire
INERA :	Institut de l'environnement et de recherche agricole
INSD :	Institut national de la statistique et de démographie
MAHRH :	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Halieutiques et de l'Hydraulique
MARI :	Marge après remboursement des intrants
MCPEA :	Ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat
NPK :	Les engrais NPK représentent une formule classique de fertilisant qui correspond à l'abréviation des éléments chimiques qui les composent, à savoir azote, phosphore, potassium.
ODJ :	Organisation démocratique de la jeunesse du Burkina Faso
OGM :	Organisme génétiquement modifié
OHADA :	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
OMC :	Organisation mondiale du commerce
ONUDI :	Organisation des nations unies pour le développement industriel
OP :	Organisation paysanne
OST :	Organisation scientifique du travail de Taylor
PAMF :	Première agence de micro-finance
PASA :	Programme d'ajustement du secteur agricole
PIB :	Produit intérieur brut
PTF :	Partenaires technique et financiers
RCPB :	Réseau des caisses populaires du Burkina
ROPFA :	Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest
SCOOPS-PC :	Sociétés coopératives simplifiées de producteurs de coton
SHSB :	Société des huiles et savons du Burkina
SN-CITEC :	Société nouvelle huilerie et savonnerie CITEC

SNS :	Service national des semences
SNTB :	Société nationale de transport burkinabè
SOBA :	Société Barro
SOCADA :	Société centrafricaine de développement agricole
SOCOMA :	Société cotonnière du Gourma
SODECOTON :	Société de développement du coton du Cameroun
SODEFITEX :	Société de développement et des fibres textiles du Sénégal
SOFIB :	Société de fabrication industrielle du Burkina huilerie
SOFITEX :	Société burkinabè des fibres textiles
SOTOGO :	Société togolaise du coton
SP-SFCL :	Secrétariat permanent de suivi de la filière coton libéralisée
STABEX :	Fond de stabilisation des recettes d'exportation sur les produits agricoles
TA :	Théorie d'agence
TAF :	Taxe sur les activités financières
TCT :	Théorie des coûts de transaction
UBA :	United Bank for Africa
UCEC/Z :	Union régionale des coopératives d'épargne et de crédit du Zoundwéogo
UD :	Union départementale
UDPC :	Union départemental des producteurs de coton
UDSCOOP-PC :	Unions départementales de sociétés coopératives de producteurs de coton
UNPCB :	Union nationale des producteurs de coton du Burkina
UP :	Union provinciale
UPPC :	Union provinciale des producteurs de coton
UPSCOOP-PC :	Unions provinciales de sociétés coopératives de producteurs de Coton
USD :	United States dollar

LISTE DES FIGURES

Figure n° 1 : Structure des exportations du Burkina Faso de 2005 à 2014 (en valeur).....	19
Figure n° 2 : Fluctuation des cours de la fibre de coton.....	23
Figure n° 3 : Raisonnements déductif et inductif.....	55
Figure n° 4 : Modes d'organisation des filières cotonnières africaines.....	97
Figure n° 5 : Typologie des filières cotonnières africaines.....	98
Figure n° 6 : Raisonnement stratégique et systémique.....	110
Figure n° 7 : Acteurs de la filière.....	132
Figure n° 8 : Les sociétés cotonnières et leurs zones d'intervention.....	142
Figure n° 9 : Cartographie des zones de production du coton.....	143
Figure n° 10 : Représentation graphique de la démarche de contextualisation et de recontextualisation du corpus.....	169
Figure n° 11 : Représentation du système d'action concret de la gestion des intrants.....	214

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Importance des exportations de coton (graine et fibre) par rapport aux exportations agricoles et au total des exportations du pays (Hussein et al. 2005).....	15
Tableau n° 2 : Évolution proportion du coton dans les exportations de produits agricoles du Burkina	15
Tableau n° 3 : Contribution des exportations de l'or et du coton au PIB	20
(en milliards de FCFA).....	20
Tableau n° 4 : Données de production cotonnière au Burkina Faso	39
Tableau n° 5 : Évolution des exportations de l'or et du coton (valeur en douane en FCFA)	39
Tableau n° 6 : Ratio d'endettement et taux de remboursement par région. Période : 2017/2018.....	40
Tableau n° 7 : Éléments structurants et principes de validité d'une position épistémologique : Positivistes/Post-positivistes.....	49
Tableau n° 8 : Six paradigmes épistémologiques	54
Tableau n° 9: L'évaluation de la qualité de la recherche au regard des critères de Lincoln et Guba (1985)	59
Tableau n° 10 : Synthèse des différentes formes de triangulation adoptées dans le cadre de l'étude multi-sites.....	60
Tableau n° 11 : Caractéristiques de la sociologie contemporaine	87
Tableau n° 12 : Indicateurs de performance de la filière coton utilisés par Tschirley et al.	101
Tableau n° 13 : Indicateurs retenus dans le cadre de la présente étude.....	102
Tableau n° 14 : Les trois modèles théoriques de l'analyse des organisations	104
Tableau n° 15 : Distribution des producteurs dans les zones cotonnières	133
Tableau n° 16 : Organisation et fonctionnement de l'Union nationale des producteurs de coton Burkina (UNPCB)	139
Tableau n° 17 : Volume des financements intrants de la SOFITEX	153
Tableau n° 18 : Les acteurs intervenants dans la gestion et le financement des intrants	163
Tableau n° 19 : Détermination de l'échantillon des organisations (société et producteurs)	173
Producteurs	173
Tableau n° 20 : Détermination de l'échantillon des producteurs par région cotonnière	174
Tableau n° 21 : Différents objectifs et buts des acteurs	221
Tableau n° 23 : Différents enjeux des acteurs	222
Tableau n° 22 : Différents pouvoirs détenus par les acteurs	222
Tableau n° 24 : Différentes zones d'incertitudes contrôlées par les acteurs	222
Tableau n° 25 : Différentes contraintes rencontrées par les acteurs	223

LISTE DES ANNEXES

Annexe n° 1 : Grille d'analyse stratégique d'une action	256
Annexe n° 2 : Grille d'analyse systémique d'un système d'action	256
Annexe n° 3 : Grille d'analyse de l'environnement.....	257
Annexe n° 4 : Présentation des résultats	257
4.1 Résultats du traitement des données qualitatives.....	257
4.1.1 Association interprofessionnelle du coton du Burkina (AICB).....	257
4.1.1.1 Régulation des accords	257
4.1.1.2 Fonctionnement et organisation	258
4.1.1.3 Relations avec l'environnement	258
4.1.2 Société cotonnière (SOFITEX).....	259
4.1.2.1 Approvisionnement en intrants	259
4.1.2.2 Gestion du crédit de campagne agricole.....	259
4.1.2.3 Relations avec l'environnement	260
4.1.3 Pool bancaire (ECOBANK)	260
4.1.3.1 Approvisionnement en intrants	260
4.1.3.2 Gestion des crédits de campagne.....	261
4.1.3.3 Relations avec l'environnement	261
4.1.4 Union nationale des producteurs de coton (UNPCB).....	262
4.1.4.1 Distribution des intrants	262
4.1.4.2 Gestion des crédits de campagne.....	262
4.1.4.3 Fonctionnement et organisation de la structure	263
4.1.4.4 Relations avec l'environnement	264
4.1.5 Unions provinciales des producteurs de coton (UPPC)	264
4.1.5.1 Distribution des intrants	264
4.1.5.2 Gestion des crédits de campagne.....	265
4.1.5.3 Fonctionnement et organisation de la structure	265
4.1.5.4 Relations avec l'environnement	266
4.1.6 Unions départementales des producteurs de coton (UDPC)	266
4.1.6.1 Distribution des intrants	266
4.1.6.2 Gestion des crédits de campagne.....	267
4.1.6.3 Fonctionnement et organisation de la structure	267
4.1.6.4 Relations avec l'environnement	268
4.1.7 Groupements des producteurs de coton (GPC/SCOOP-PS)	268
4.1.7.1 Distribution des intrants	268
4.1.7.2 Gestion des crédits de campagne.....	269
4.1.7.3 Fonctionnement et organisation de la structure	270
4.1.7.4 Relations avec l'environnement	270
4.1.8 Producteurs de coton	271

4.1.8.1 Utilisation des intrants	271
4.1.8.2 Remboursement des crédits de campagne	271
4.1.8.3 Relations avec l'environnement	272
Annexe 5 : Synthèse des résultats des enquêtes par contexte d'action.....	273
Annexe n° 6 : Analyse comparative statuts GPC/SCOOPS-PC, loi 014 et Acte OHADA	285
Annexe n° 7 : Analyse comparative règlement intérieur, GPC/SCOOPS-PC et Acte OHADA	288
Annexe n° 8 : Différentes utilisations de l'analyse stratégique.....	291
Annexe n° 9 : Protocole d'entretien n°1 Sociétés cotonnières.....	294
Annexe n° 10 : Protocole d'entretien n°2 : Organisations des producteurs	296
Annexe n° 11 : Protocole d'entretien n°3 : Producteurs individuels	300
Annexe n° 12 : Questionnaire n°1 : Sociétés cotonnière (SOFITEX)	303
Annexe n° 13 : Questionnaire n°2 : Organisations des producteurs.....	305
Annexe n° 14 : Questionnaire n°3 : Producteurs individuels	307
Annexe n° 15 : Résultat questionnaire n°01 : Société cotonnière SOFITEX (DICA)	311
Annexe n° 16 : Résultat questionnaire n°02 : Organisations des producteurs de coton (GPC)	312
Annexe n° 17 : Résultat questionnaire n°03 : Producteurs de coton	313
Annexe n° 18: Résultat enquête interne SOFITEX utilisation des intrants	316
Annexe n°19 : Liste des verbatim.....	317
Annexe n° 20 : Demande d'encadrement et d'accompagnement de la SOFITEX	322
Annexe n° 21 : Réponse demande d'encadrement et d'accompagnement de la SOFITEX	323

Table des matières

REMERCIEMENTS	ii
RESUME	iv
ABSTRACT	v
LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS	vi
LISTE DES FIGURES	ix
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES ANNEXES	xi
Table des matières	xiii
INTRODUCTION GENERALE	2
Proposition de recherche n°1	3
Proposition de recherche n°2	3
Proposition de recherche n°3	3
Proposition de recherche n°4	3
PREMIERE PARTIE : ANALYSE STRATEGIQUE ET SYSTEMIQUE D'UNE ORGANISATION COMPLEXE	6
CHAPITRE I : CONTEXTE ET QUESTIONS DE RECHERCHE	7
SECTION I : CONTEXTE ET PROBLEMES DE LA FILIERE COTON	7
I.1 CONTEXTE	7
I.1.1 Approche historique.....	7
I.1.2 Au niveau mondial.....	10
I.1.1.2.1 Evolution des superficies et des rendements.....	10
I.1.1.2.2 Evolution de la demande mondiale de coton fibre	11
I.1.1.2.3 Evolution des importations et des exportations de coton fibre.....	11
I.1.1.2.4 Concurrence des fibres synthétiques	12
I.1.1.2.5 Prix de référence du coton fibre	12
I.1.3 Enjeux pour le coton africain	14
I.1.1.3.1 Importance socio-économique	14
Tableau n° 1 : Importance des exportations de coton (graine et fibre) par rapport aux exportations agricoles et au total des exportations du pays (Hussein et al. 2005).....	15
Tableau n° 2 : Évolution proportion du coton dans les exportations de produits agricoles du Burkina	15
I.1.3.2 Facteurs de succès et faiblesses des filières cotonnières africaines.....	15
I.1.3.3 Processus de privatisation et de libéralisation des filières cotonnières	16
I.1.1.4 Défis de la filière cotonnière	17
I.1.1.5 Importance socio-économique du coton pour le Burkina	19
Figure n° 1 : Structure des exportations du Burkina Faso de 2005 à 2014 (en valeur).....	19
Tableau n° 3 : Contribution des exportations de l'or et du coton au PIB	20
(en milliards de FCFA).....	20
I.2 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES REPERTORIÉS DE LA FILIERE COTON	22

I.2.1 Revue des principaux problèmes de la filière coton.....	22
I.2.1.1 Influence négative de la parité euro/dollar	23
Figure n° 2 : Fluctuation des cours de la fibre de coton.....	23
I.2.1.2 Défaillances du dispositif organisationnel et institutionnel de la filière coton.....	24
I.2.1.3 Imperfection du mécanisme de fixation du prix d'achat au producteur ou mécanisme de lissage .	25
I.2.1.4 Financement critique des approvisionnements en intrants agricoles	26
I.2.1.5 Baisse des superficies et de la production cotonnière	27
I.2.1.6 Failles dans la production et la distribution de semences.....	27
I.2.1.7 Non-application des doses recommandations techniques.....	28
I.2.1.8 Précarité des rendements	28
I.2.1.9 Insécurité foncière	28
I.2.1.10 Pression parasitaire.....	28
I.2.1.11 Insuffisance des infrastructures.....	28
I.2.1.12 Faiblesse des capacités de transformation de la graine de coton	29
I.2.1.13 Aléas climatiques et détérioration des conditions climatiques	29
I.2.1.14 Insuffisances des services d'appui conseil par les producteurs	30
I.2.2 Le rôle critique du financement, de l'utilisation et de l'impact des intrants	32
Tableau n° 4 : Données de production cotonnière au Burkina Faso	39
Tableau n° 5 : Évolution des exportations de l'or et du coton (valeur en douane en FCFA).....	39
Tableau n° 6 : Ratio d'endettement et taux de remboursement par région. Période : 2017/2018.....	40
SECTION II : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE	42
II.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	42
II.1.1 Notion et paradigmes épistémologique	43
II.1.1.1 Rappel du concept et de ses sources référentielles	43
II.1.1.2 Évolution de l'épistémologie.....	44
II.1.1.3 Grands modèles de sciences contemporaines	46
II.1.1.3.1 Modèle des sciences de la nature.....	46
II.1.1.3.2 Modèle des sciences de l'artificiel.....	47
II.1.1.4 Paradigmes épistémologiques contemporains	47
Tableau n° 7 : Éléments structurants et principes de validité d'une position épistémologique :	
Positivistes/Post-positivistes.....	49
II.1.1.4.1 Paradigme épistémologique positiviste logique	49
II.1.1.4.2 Paradigmes épistémologiques post-positivistes	50
II.1.1.4.2.1 Réalisme scientifique	50
II.1.1.4.2.2 Réalisme critique (transcendental).....	51
II.1.1.4.2.3 Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique.....	51
II.1.1.4.2.4 Paradigme épistémologique interprétativiste	51
II.1.1.4.2.5 Paradigme épistémologique constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln (PECGL)	52
Tableau n° 8 : Six paradigmes épistémologiques	54
II.1.2 Choix épistémologique et critère de validité.....	55

II.1.2.1 Justification de notre positionnement épistémologique.....	55
Figure n° 3 : Raisonnements déductif et inductif.....	55
II.1.2.2 L'impossible neutralité du chercheur.....	56
II.1.2.3 Critère de validité de la recherche.....	57
Tableau n° 9: L'évaluation de la qualité de la recherche au regard des critères de Lincoln et Guba (1985)	59
Tableau n° 10 : Synthèse des différentes formes de triangulation adoptées dans le cadre de l'étude multi-sites.....	60
II.2 QUESTION ET HYPOTHESES DE RECHERCHE	63
II.2.1 Question de recherche	63
II.2.2 Propositions de recherche.....	64
Proposition de recherche n°1	64
Proposition de recherche n°2	64
Proposition de recherche n°3	64
Proposition de recherche n°4	65
CONCLUSION DU CHAPITRE I	65
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, DEFINITION DES PRINCIPAUX CONCEPTS ET CADRE DE RECHERCHE	67
SECTION I : REVUE DE LITTERATURE ET DEFINITION DES PRINCIPAUX CONCEPTS	67
I.1 REVUE DE LITTERATURE	67
I.1.1 Revue sur la filière.....	67
I.1.1.1 les recherches axées sur la politique générale	68
I.1.1.2 les recherches d'ordre technique	68
I.1.1.3 Les recherches d'ordre économique	68
I.1.1.4 Recherches sociologiques	69
I.1.1.5 Recherches à visée plus critique.....	69
I.1.2 Revue sur la théorie des organisations	70
I.1.2.1 Typologie de la théorie des organisations.....	72
I.1.2.2 Paradigmes de la théorie des organisations	73
I.1.2.3 Ecoles, Approches et courants de la théorie des organisations	77
I.1.2.3.1 Écoles historiques	77
I.1.2.3.1.1 École classique.....	77
I.1.2.3.1.2 École des relations humaines	79
I.1.2.3.1.3 École de la contingence	82
I.1.2.3.1.4 École sociologique	82
I.1.2.4 Approches et courants de la théorie des organisations	83
I.1.2.4.1 Approche économique des organisations	83
I.1.2.4.1.1 Théorie des coûts de transaction	84
I.1.2.4.1.2 Théorie de l'agence.....	85
I.1.2.4.1.3 Courant de l'économie des conventions	85

I.1.2.5 Approche sociologique des organisations.....	86
Tableau n° 11 : Caractéristiques de la sociologie contemporaine	87
I.2 DEFINITION DES PRINCIPAUX CONCEPTS.....	88
I.2.1 Filière	88
I.2.1.1 Application du concept filière à l'agriculture	90
I.2.1.2 Filière, objet de la présente recherche	91
I.2.1.3 Modes d'organisation des filières cotonnières africaines	92
I.2.1.4 Organisation du marché	93
I.2.1.5 Coordination de la gestion des ressources communes ou collectives.....	94
I.2.1.6 Coordination intraprofessionnelle.....	94
I.2.1.7 Coordination interprofessionnelle.....	94
I.2.1.8 Coordination verticale avec évolution de la contractualisation	94
I.2.1.9 Mécanismes de fixation des prix	95
Figure n° 4 : Modes d'organisation des filières cotonnières africaines	97
Figure n° 5 : Typologie des filières cotonnières africaines	98
I.2.2 Performance	99
I.2.2.1 Mesure de la performance	100
Tableau n° 12 : Indicateurs de performance de la filière coton utilisés par Tschirley et al.	101
Tableau n° 13 : Indicateurs retenus dans le cadre de la présente étude.....	102
SECTION II : CADRE D'ANALYSE.....	103
II.1 Choix du cadre d'analyse	103
Tableau n° 14 : Les trois modèles théoriques de l'analyse des organisations	104
II.2 Présentation du cadre d'analyse	105
II.2.1 Contexte d'émergence de l'analyse stratégique	106
II.2.2 Définition de l'analyse stratégique et systémique	107
Figure n° 6 : Raisonnement stratégique et systémique	110
II.2.3 Concept clés de l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg	111
II.2.3.1 Pouvoir	111
II.2.3.2 Acteur stratégique	112
II.2.3.3 Système d'action concret	113
II.2.3.4 Zone d'incertitudes	113
II.2.3.5 Jeu	114
II.2.3.6 Marge de liberté.....	114
II.2.3.7 Organisation	115
II.2.3.8 Changement	115
II.2.3.9 Stratégie	115
II.2.3.10 Rationalité.....	115
II.2.4 Axes d'analyse	116
II.2.4.1 Analyse stratégique	116
II.2.4.2 Analyse systémique.....	116

II.2.4.3 Analyse environnementale	117
II.2.5 Limites de l'analyse stratégique	117
II.2.6 Justification du cadre d'analyse	118
CONCLUSION DU CHAPITRE II	120
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	123
DEUXIEME PARTIE : ETUDE DU SYSTEME D'ACTEURS DE GESTION DES INTRANTS DE LA ZONE COTONNIERE DE LA SOFITEX.....	126
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ORGANISATION DE LA FILIERE, METHODOLOGIE DE RECHERCHE	127
SECTION I : PRESENTATION ET ORGANISATION DE LA FILIERE	127
I.1 Présentation de la filière	127
I.1.1 : Historique de la filière	127
I.1.2 Évolution de la filière	129
I.1.2.1 Relance de la filière à partir de 1995.....	129
I.1.2.2 Privatisation de la filière.....	130
I.1.3 Cartographie des acteurs	131
I.1.3.1 En amont de la filière	131
Figure n° 7 : Acteurs de la filière	132
I.1.3.1.1 Producteurs et leurs organisations.....	133
I.1.3.1.1.1 Producteurs	133
Tableau n° 15 : Distribution des producteurs dans les zones cotonnières	133
I.1.3.1.1.2 Organisations de producteurs	133
I.1.3.1.1.3 Groupements des producteurs de coton (SCOOPS-PC).....	134
I.1.3.1.1.4 Unions départementales (UDSCOOP-PC) et Unions provinciales (UPSCOOP-PC)	136
I.1.3.1.1.5 Union nationale des producteurs de coton (UNPCB).....	136
Tableau n° 16 : Organisation et fonctionnement de l'Union nationale des producteurs de coton du Burkina (UNPCB)	139
I.1.3.1.2 Sociétés cotonnières et leur organisation	139
I.1.3.1.2.1 SOFITEX	139
I.1.3.1.2.2 FASO COTON.....	140
I.1.3.1.2.3 SOCOMA.....	141
Figure n° 8 : Les sociétés cotonnières et leurs zones d'intervention	142
Figure n° 9 : Cartographie des zones de production du coton.....	143
I.1.3.2 En aval de la filière	143
I.1.3.2.1 Acteurs du secteur de la trituration.....	143
I.1.3.2.1.1 SN CITEC.....	143
I.1.3.2.1.2 JOSSIRA	144
I.1.3.2.2 Acteurs de l'industrie textile.....	144
I.1.3.2.2.1 FASOTEX.....	144
I.1.3.2.2.2 FILSAH	144

I.1.3.2.3	Acteurs du secteur artisanal.....	145
I.1.3.2.4	Acteurs du secteur des biens et services privés à la filière	146
I.1.3.2.4.1	Fournisseurs d'intrants	146
I.1.3.2.4.2	Transport et transit	146
I.1.3.2.5	Banques et institutions financières.....	147
I.1.3.2.5.1	Pool bancaire international et Pool bancaire national.....	147
I.1.3.2.5.2	Pool international.....	147
I.1.3.2.5.3	Pool national.....	147
I.1.3.2.5.4	Autres financements bancaires	148
I.1.3.2.5.5	Financement par les institutions de microfinance	149
I.1.3.2.5.6	Réseau des caisses populaires.....	149
I.1.3.2.5.7	Union des coopératives d'épargne et de crédit du Zoundwéogo.....	150
I.1.3.2.5.8	Première Agence de microfinance (PAMF).....	150
I.1.3.2.5.9	Financement par les sociétés cotonnières	150
	Tableau n° 17 : Volume des financements intrants de la SOFITEX	153
I.1.3.2.6	Acteurs du secteur des biens et services publics	153
I.1.3.2.6.1	Ouverture et entretien des pistes	153
I.1.3.2.6.2	Recherche coton	153
I.1.3.2.6	Coton BT, le coton bio équitable et le coton équitable.....	154
I.1.3.2.7	État	155
I.2	Organisation de la filière.....	156
I.2.1	Régulation des acteurs de la filière	159
I.2.2	Composantes et rôle du dispositif de gestion interprofessionnelle	159
I.2.2.1	Accord interprofessionnel.....	161
I.2.2.2	Autres composantes de la gestion interprofessionnelle.....	162
	Tableau n° 18 : Les acteurs intervenants dans la gestion et le financement des intrants	163
I.2.2.3	Autres contrats de la gestion interprofessionnelle	164
	SECTION II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	165
II.1	Méthodologie qualitative et technique de collecte.....	165
II.1.1	Choix de la méthodologie qualitative.....	165
II.1.2	Les outils de la collecte	166
II.1.2.1	Recherche documentaire	166
II.1.2.2	Entretien	167
II.1.2	Traitement et analyse des données	167
II.1.2.1	Traitement des données.....	167
II.1.2.1.1	Utilisation du logiciel Nvivo11	167
II.1.1.1.2	Codage par approche déductive	168
II.1.1.1.3	Codage par approche inductive	169
	Figure n° 10 : Représentation graphique de la démarche de contextualisation et de recontextualisation du corpus.....	169

II.2.2	Analyse des données	170
II.2	Présentation de la démarche	171
II.2.1	Contenu et déroulement de l'enquête	171
II.2.1.1	Trame des entretiens	172
II.2.1.2	Méthodologie de l'échantillonnage	173
	Tableau n° 19 : Détermination de l'échantillon des organisations (société et producteurs)	173
	Producteurs	173
	Tableau n° 20 : Détermination de l'échantillon des producteurs par région cotonnière	174
II.2.1.3	Déroulement de l'enquête	174
II.2.2	Limites de l'enquête.....	175
II.2.2.1	Limite de la collecte des données	175
II.2.2.2	Limite du traitement des données	175
	CONCLUSION DU CHAPITRE III	176
	CHAPITRE IV : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS	177
	SECTION I : PRESENTATION DES RESULTATS.....	177
I.1	Résultats du traitement des données qualitatives.....	177
I.1.1	Contexte d'action 1. Régulation des accords	177
I.1.1.1	Axe d'analyse stratégique	177
I.1.1.2	Axe d'analyse systémique.....	178
I.1.2	Contexte d'action 2. Approvisionnement en intrants.....	178
I.1.2.1	Axe d'analyse stratégique	178
I.1.2.2	Axe d'analyse systémique.....	179
I.1.3	Contexte d'action 3. Distribution des intrants.....	179
I.1.3.1	Axe d'analyse stratégique	179
I.1.3.2	Axe d'analyse systémique.....	181
I.1.4	Contexte d'action 4. Utilisation des intrants	182
I.1.4.1	Axe d'analyse stratégique	182
I.1.4.2	Axe d'analyse systémique.....	182
I.1.5	Contexte d'action 5. Gestion du crédit de campagne	182
I.1.5.1	Axe d'analyse stratégique	182
I.1.5.2	Axe d'analyse systémique.....	184
I.1.6	Contexte d'action 6. Fonctionnement et organisation	185
I.1.6.1	Axe d'analyse stratégique	185
I.1.6.2	Axe d'analyse systémique.....	186
I.1.7	Contexte d'action 7. Relations avec l'environnement	187
I.1.7.1	Axe d'analyse environnemental	187
I.2	Résultats du traitement des données quantitatives	188
I.3	Synthèse des résultats	189
I.3.1	Résultats du traitement des données qualitatives.....	190
I.3.1.1	Contexte d'action 1. Régulation des accords.....	190

I.3.1.1.1	Axe d'analyse stratégique	190
I.3.1.1.2	Axe d'analyse systémique	190
I.3.2	Contexte d'action 2. Approvisionnement en intrants	190
I.3.2.1	Axe d'analyse stratégique	190
I.3.2.2	Axe d'analyse systémique	191
I.3.3	Contexte d'action 3. Distribution des intrants	191
I.3.3.1	Axe d'analyse stratégique	191
I.3.3.2	Axe d'analyse systémique	191
I.3.4	Contexte d'action 4. Utilisation des intrants	192
I.3.4.1	Axe d'analyse stratégique	192
I.3.4.2	Axe d'analyse systémique	192
I.3.5	Contexte d'action 5. Gestion du crédit de campagne	192
I.3.5.1	Axe d'analyse stratégique	192
I.3.5.2	Axe d'analyse systémique	193
I.3.6	Contexte d'action 6. Fonctionnement et organisation	193
I.3.7	Contexte d'action 7. Relations avec l'environnement	194
	Axe d'analyse environnemental	194
	SECTION II : DISCUSSION DES RESULTATS	195
II.1	DISCUSSION DES RESULTATS	195
II.1.1	Outils d'analyse du fonctionnement des organisations dans le cadre de l'analyse stratégique	196
II.1.2	Concept du pouvoir	197
II.1.3	Concept de l'incertitude	198
II.1.4	Concept du système d'action concret	199
II.1.5	Caractérisation des sources de pouvoirs dont dispose chacun des acteurs	200
	SOFITEX	201
	ECOBANK	202
	UNPCB	202
	UPPC	203
	UDPC	203
	GPC/SCOOPS-PC	204
	PRODUCTEURS	205
II.1.6	Identification et analyse des zones d'incertitudes et des situations à enjeux	205
	AICB	206
	SOFITEX	206
	ECOBANK	208
	UNPCB	208
	UPPC	209
	UDPC	209
	GPC/SCOOPS-PC	210
	PRODUCTEURS	210

II.1.7 Analyse du système d'action concret des acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX.....	212
II.1.8 Acteurs clés de la gestion des intrants.....	212
Figure n° 11 : Représentation du système d'action concret de la gestion des intrants	214
II.1.9 Traduction des jeux d'acteurs et jeux de pouvoir dans les différents contextes d'action.	215
II.1.9.1 AICB	215
II.1.9.2 SOFITEX	215
II.1.9.3 ECOBANK	217
II.1.9.4 UNPCB	217
II.1.9.5 UPPC.....	218
II.1.9.6 UDPC	218
II.1.9.7 GPC	218
II.1.9.8 Producteurs	219
Tableau n° 21 : Différents objectifs et buts des acteurs.....	221
Tableau n°22 : Différents enjeux des acteurs	222
Tableau n°23 : Différents pouvoirs détenus par les acteurs	222
Tableau n° 24 : Différentes zones d'incertitudes contrôlées par les acteurs	222
Tableau n° 25 : Différentes contraintes rencontrées par les acteurs	223
II.1.10 Vérification des propositions de recherche	224
II.1.10.1 Proposition de recherche n°1	224
II.1.10.2 Proposition de recherche n°2	226
II.1.10.3 Proposition de recherche n°3	226
II.1.10.4 Proposition de recherche n°4	227
Au niveau de la régulation de la filière	228
Au niveau de l'approvisionnement en intrants.....	228
Au niveau des banques et institutions de finances	228
Au niveau de la distribution des intrants.....	228
Au niveau de l'utilisation des intrants	229
Au niveau de la gestion du crédit de campagne	229
Au niveau du fonctionnement des organes de la filière	229
Au niveau des relations avec l'environnement.....	229
Suivant la théorie de l'acteur stratégique	230
CONCLUSION DU CHAPITRE IV.....	231
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE	233
CONCLUSION GENERALE	235
RECOMMANDATIONS	236
APPORTS A LA RECHERCHE.....	240
Apports théoriques	240
Apports conceptuels	240
Apport méthodologique	240

Apports managériaux	241
LIMITES DE LA RECHERCHE	241
PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE.....	242
BIBLIOGRAPHIE.....	243
ANNEXES.....	256
Annexe n° 1 : Grille d'analyse stratégique d'une action.....	256
Annexe n° 2 : Grille d'analyse systémique d'un système d'action.....	256
Annexe n° 3 : Grille d'analyse de l'environnement.....	257
Annexe n° 4 : Présentation des résultats	257
4.1 Résultats du traitement des données qualitatives.....	257
4.1.1 Association interprofessionnelle du coton du Burkina (AICB).....	257
4.1.1.1 Régulation des accords.....	257
4.1.1.2 Fonctionnement et organisation	258
4.1.1.3 Relations avec l'environnement	258
4.1.2 Société cotonnière (SOFITEX).....	259
4.1.2.1 Approvisionnement en intrants.....	259
4.1.2.2 Gestion du crédit de campagne agricole.....	259
4.1.2.3 Relations avec l'environnement	260
4.1.3 Pool bancaire (ECOBANK)	260
4.1.3.1 Approvisionnement en intrants.....	260
4.1.3.2 Gestion des crédits de campagne.....	261
4.1.3.3 Relations avec l'environnement	261
4.1.4 Union nationale des producteurs de coton (UNPCB).....	262
4.1.4.1 Distribution des intrants	262
4.1.4.2 Gestion des crédits de campagne.....	262
4.1.4.3 Fonctionnement et organisation de la structure	263
4.1.4.4 Relations avec l'environnement	264
4.1.5 Unions provinciales des producteurs de coton (UPPC).....	264
4.1.5.1 Distribution des intrants	264
4.1.5.2 Gestion des crédits de campagne.....	265
4.1.5.3 Fonctionnement et organisation de la structure	265
4.1.5.4 Relations avec l'environnement	266
4.1.6 Unions départementales des producteurs de coton (UDPC).....	266
4.1.6.1 Distribution des intrants	266
4.1.6.2 Gestion des crédits de campagne.....	267
4.1.6.3 Fonctionnement et organisation de la structure	267
4.1.6.4 Relations avec l'environnement	268
4.1.7 Groupements des producteurs de coton (GPC/SCOOP-PS).....	268
4.1.7.1 Distribution des intrants.....	268
4.1.7.2 Gestion des crédits de campagne.....	269

4.1.7.3 Fonctionnement et organisation de la structure	270
4.1.7.4 Relations avec l'environnement	270
4.1.8 Producteurs de coton	271
4.1.8.1 Utilisation des intrants	271
4.1.8.2 Remboursement des crédits de campagne	271
4.1.8.3 Relations avec l'environnement	272
Annexe 5 : Synthèse des résultats des enquêtes par contexte d'action.....	273
Annexe n° 6 : Analyse comparative statuts GPC/SCOOPS-PC, loi 014 et Acte OHADA	285
Annexe n° 7 : Analyse comparative règlement intérieur, GPC/SCOOPS-PC et Acte OHADA	288
Annexe n° 8 : Différentes utilisations de l'analyse stratégique.....	291
Annexe n° 9 : Protocole d'entretien n°1 Sociétés cotonnières.....	294
Annexe n° 10 : Protocole d'entretien n°2 : Organisations des producteurs	296
Annexe n° 11 : Protocole d'entretien n°3 : Producteurs individuels.....	300
Annexe n° 12 : Questionnaire n°1 : Sociétés cotonnière (SOFITEX)	303
Annexe n° 13 : Questionnaire n°2 : Organisations des producteurs.....	305
Annexe n° 14 : Questionnaire n°3 : Producteurs individuels	307
Annexe n° 15 : Résultat questionnaire n°01 : Société cotonnière SOFITEX (DICA).....	311
Annexe n° 16 : Résultat questionnaire n°02 : Organisations des producteurs de coton (GPC).....	312
Annexe n° 17 : Résultat questionnaire n°03 : Producteurs de coton	313
Annexe n° 18: Résultat enquête interne SOFITEX utilisation des intrants	316
Annexe n°19 : Liste des verbatim.....	317
Annexe n° 20 : Demande d'encadrement et d'accompagnement de la SOFITEX	322
Annexe n° 21 : Réponse demande d'encadrement et d'accompagnement de la SOFITEX	323
Table des matières	324

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

A l'instar du café et du cacao, le coton, couramment appelé or blanc, occupe une place importante en Afrique de l'ouest et plus spécifiquement au Burkina Faso, où il a longtemps été la première culture d'exportation et donc la première source de devise pour un pays qui en manque cruellement. La culture cotonnière est porteuse d'un double espoir pour les pays africains concernés, constitue une source d'activité et de revenu dans les campagnes capable de lutter contre la pauvreté et l'exode rural ; servir de base à l'instar, de ce qui s'est produit en Europe deux siècles plutôt, à un processus d'industrialisation et de transformation de la matière première agricole afin de répondre au besoin croissant du marché local.

Dans cette filière, tant pour les Etats que pour les régions de culture ou les acteurs engagés sur le terrain de la production, le système de gestion des intrants joue un rôle stratégique sur les performances financières et économiques de la filière tout entière. Le territoire est au centre de la structure de cette filière au Burkina Faso si bien qu'on compte trois sociétés cotonnières dont celle sur laquelle porte notre recherche, la SOFITEX.

Les enjeux complexes de cette activité expliquent que tant d'institutions cherchent à la contrôler, à commencer par les organisations internationales qui ont piloté en particulier au Burkina Faso sa libéralisation, et surtout les Etats eux-mêmes dont l'interventionnisme joue au niveau de l'organisation et du financement par le biais des subventions.

Dans sa structure, son organisation et le réseau de relations entre les acteurs, la filière cotonnière, et partant le système d'acteur de gestion des intrants figure une forme a priori particulière d'organisation dont la complexité se caractérise par un emboîtement d'organisations de niveau inférieur. Son fonctionnement est donc caractérisé par une complexité qui résulte de l'interaction entre différentes sous organisation et au sein de celle-ci, de personnes physiques ou morales regroupées selon des intérêts et des enjeux. Dès lors, il convient de se poser la question suivante : le jeu d'interrelations et les comportements des différents acteurs sont-ils le fruit du cadre institutionnel de la filière ou d'autres logiques qui président pour chacun d'entre eux dans la gestion du système d'acteurs de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX ? Et dans quelle mesure ces logiques et ces évolutions peuvent expliquer la situation de crise perpétuelle qui semble être le destin de la filière cotonnière de façon générale en Afrique de l'ouest et particulièrement au Burkina Faso ? Il est entendu que le terme logique devra être précisé pour déterminer l'origine du trait comportemental manifesté par tel ou tel acteur dans un contexte d'action donné.

Devant un objet de recherche aussi complexe, il est évident que la question du positionnement épistémologique est essentielle. De ce fait, nous devons exploiter tous les points de vue disponibles pour aller de l'action à sa raison et de la raison du système

d'organisation concerné à la manifestation qu'en donne un acteur particulier. De là nous avons défini quatre propositions de recherche adossées à notre question centrale de recherche qui sont :

Proposition de recherche n°1

La multiplicité des acteurs rend impossible de réduire leurs relations au sein du système de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX à un comportement unique.

Proposition de recherche n°2

Dans un système complexe comme celui de gestion des intrants, les différents acteurs, de par la nature et le contenu des fonctions qu'ils occupent ne peuvent pas disposer de la même marge de manœuvre pour répondre aux attentes du système.

Proposition de recherche n°3

Les comportements constatés par de nombreuses enquêtes et la liberté prise avec les règles par ces différents acteurs laissent penser que ces dérèglements, non seulement n'ont rien de fortuits, mais au contraire doivent relever d'une logique dont la rationalité est à découvrir.

Proposition de recherche n°4

La multiplicité des contraintes que subit la chaîne de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX du fait du comportement de ses acteurs doit participer à ces dysfonctionnements et contribuer à réduire ses performances.

Le comportement des acteurs étant au cœur même du fonctionnement et des dysfonctionnements de la filière, et partant du système de gestion des intrants, sa compréhension implique la mobilisation d'une grille d'analyse et d'outils qui soient capables de prendre en charge la dynamique d'interaction dont le résultat attendu est une performance à la fois au sens marchand , sociale et institutionnelle.

Dans ce travail de recherche nous commencerons par proposer une approche théorique, notamment sous l'angle stratégique et systémique, d'une organisation complexe, en partant du contexte de la filière et des questions de recherche qui en découlent relativement au positionnement épistémologique que nous retiendrons, avant de procéder à une revue de littérature portant sur les principaux concepts de la théorie des organisations pour déboucher sur la présentation du cadre d'analyse stratégique et systémique qui servira de guide à nos travaux empiriques.

Dans un second temps nous nous attacherons plus spécifiquement à cette organisation complexe qu'est le système d'acteur de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX pour représenter l'organisation et le fonctionnement et définir les moyens et les méthodes les plus appropriés pour en comprendre le fonctionnement et /ou les dysfonctionnements. S'en suivra une présentation des résultats que nous aurons obtenus en appliquant à cette organisation complexe les concepts et les outils de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg, avant d'engager une discussion critique des résultats, mais également des concepts et des outils qui ont permis d'aboutir à ces résultats et aux conclusions qu'il est possible d'en tirer.

PREMIERE PARTIE : ANALYSE STRATEGIQUE ET SYSTEMIQUE D'UNE ORGANISATION COMPLEXE

PREMIERE PARTIE : ANALYSE STRATEGIQUE ET SYSTEMIQUE D'UNE ORGANISATION COMPLEXE

Deux chapitres composent cette première partie. Le premier s'attache à définir le contexte et à formuler notre question de recherche sur la base d'un positionnement épistémologique défini. Dans le second chapitre, à la faveur d'une revue des théories des organisations, nous allons préciser les concepts opérationnels dans notre recherche et définir le cadre d'analyse, ses paradigmes et les outils que nous pourrons mettre en œuvre dans ce travail de recherche sur le système d'acteur de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX.

CHAPITRE I : CONTEXTE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Ce chapitre à deux objectifs : poser le contexte dans lequel évolue la filière, identifier les problèmes et difficultés qu'elle rencontre, singulièrement dans la gestion des intrants ; formuler notre question principale de recherche, les angles selon lesquels nous allons la traiter, en tenant compte du positionnement épistémologique que nous aurons retenu.

SECTION I : CONTEXTE ET PROBLEMES DE LA FILIERE COTON

La filière coton évolue dans un contexte qu'il convient d'appréhender à l'échelle mondiale, africaine et à l'échelle du Burkina Faso, à la fois pour en préciser les caractéristiques principales et proposer une synthèse des difficultés, généralement admises auxquelles la filière est confrontée de manière structurelle et conjoncturelle.

I.1 CONTEXTE

Après un bref survol historique, nous allons nous attacher à faire un état des lieux du coton au niveau mondial et au niveau du continent lui-même avant d'évaluer les défis que cette filière pose d'une manière générale et plus spécifiquement sur le plan socio-économique au Burkina Faso.

Dans notre démarche, nous avons consacré cette partie à l'état des lieux du coton en général dans le monde. Particulièrement au Burkina Faso, nous montrerons en outre le poids du coton dans l'économie du pays.

I.1.1 Approche historique

La culture du coton est très ancienne. Historiquement, les premières traces retrouvées dans la vallée de l'Indus, au Pakistan, remontent à 8000 ans av-JC, et celles retrouvées au Mexique à 7000 ans.¹ On considère que c'est à partir de l'Inde que cette culture s'est exportée vers le reste du monde. Ainsi, en 445 avant J-C., l'historien grec, Hérodote, évoquait à propos des cotonniers de l'Inde que « **le fruit est une laine meilleure et plus belle que celle des moutons** ». Dès le VII^e siècle, les conquêtes arabes diffusent l'usage du coton en Afrique du Nord et en Europe. L'ouverture de la route des Indes par Vasco de Gama, en 1497, donne au commerce entre l'Europe et l'Inde un nouvel essor. La culture cotonnière américaine a

¹ (Fabio Berti, Jean-Luc Hofs, Hubert Servy Zagbaï & Philippe Lebailly, 2006).

commencé au XVII^e siècle au sud des États-Unis. Historiquement, en Europe, le coton a joué un rôle moteur dans la révolution industrielle européenne du XIX^e siècle. En effet, le développement de l'industrie textile a été induit par la forte demande en fibres de coton sans cesse croissante qui est à l'origine de certaines inventions telles que l'égreneuse à scie de Whitney, inventée en 1793, et la machine à tisser de Jacquard en 1805. L'apparition d'une demande importante a également amené plusieurs pays producteurs tels que l'Égypte, l'Inde et les États-Unis à accroître leurs surfaces cultivées. En Amérique, précisément aux États-Unis, où le volume important de la demande nécessitait un besoin en main-d'œuvre requis par les champs de coton, le recours à l'esclavage fut institutionnalisé. Au début du XX^e siècle, environ 90 % du commerce mondial du coton est localisé en Europe. De nos jours, le coton est cultivé sous diverses variétés adaptées à la diversité des climats sur les cinq continents dans une centaine de pays².

Le cotonnier appartient à la famille des Malvacées dans laquelle le genre botanique *Gossypium* regroupe une cinquantaine d'espèces. Deux de ces espèces, originaires d'Amérique latine, produisent l'essentiel du coton dans le monde, il s'agit du *Gossypium hirsutum* qui fournit 90 % de la production mondiale, et du *Gossypium barbadense* qui, lui, fournit 5 % de la production mondiale. Le cotonnier est une plante arbustive pérenne exploitée sous la forme de plante annuelle. Les fruits du cotonnier sont appelés capsules, ils s'ouvrent à maturité et laissent apparaître des fibres qui recouvrent des graines et forment une petite boule blanche, qui est le coton. Les fibres de coton peuvent mesurer de 2 à 3 cm de long pour le *Gossypium hirsutum*, et jusqu'à 5 cm pour le *Gossypium barbadense*. Le coton est considéré comme le porc de la botanique (rien n'est jeté ou perdu dans le coton)³. En effet, dans le cadre du processus de sa transformation (la graine de coton), les résidus sont utilisés dans plusieurs domaines tels que : l'industrie pharmaceutique avec les compresses médicales ; la finance à travers la fabrication des billets de banque ; la cinématographie, dans la production des films photographiques ; dans les cosmétiques ; dans l'industrie alimentaire avec la production d'huile végétale, d'aliments pour bétail et de plusieurs autres produits tels que le savon, etc.

²(CIRAD, 2006).

³ Orsena, 2006

Le cotonnier est une plante particulièrement fragile, surtout par le nombre de ravageurs, en particulier d'insectes qui peuvent l'attaquer, et exigeante en éléments nutritifs. Il se cultive essentiellement en culture irriguée ou pluviale. La culture irriguée représente environ 55 % des surfaces cotonnières et fournit les trois quarts de la récolte mondiale⁴. Elle se concentre principalement en Chine, aux États-Unis et en Inde où elle compte respectivement pour près de 75 %, 45 % et 33 % des surfaces cotonnières. En Afrique (de l'Ouest et du Centre) prédomine la culture pluviale qui se distingue par son caractère familial et manuel (les superficies emblavées sont comprises entre 1 et 3 ha). Cette culture occupe généralement une partie de la surface dans l'assolement de l'exploitation familiale où le cotonnier y constitue une culture de tête de rotation qui, de par ses exigences en fumure du sol (minérale et organique) et en travaux d'entretien, détient une influence favorable sur les rendements des cultures qui lui succèdent, telles que les céréales. La culture du coton est essentiellement mécanisée dans des pays comme les États-Unis, le Brésil et l'Australie où prédominent des exploitations de plusieurs centaines voire de milliers d'hectares. Si la culture du coton se fait en attelé en Afrique, dans les autres régions du monde aux États-Unis, en Australie et en Argentine, elle se pratique en monoculture. La culture du coton s'est développée considérablement depuis les indépendances en Afrique de l'Ouest. Cette culture est devenue une source principale de revenus. Au Burkina, la production de la coton fibre a été multipliée par dix entre les années 1970 et les années 2000. Cela a été possible grâce à l'effet conjugué de l'extension des superficies cultivées et à l'amélioration de l'égrenage⁵.

À cette époque, la production du coton fibre représentait entre 50 % à 80 % des recettes d'exportation du pays. En raison de l'absence d'industries de transformation locale, la quasi-totalité (on estime à environ 3 % la quantité de coton fibre transformée localement) est destinée à l'exportation. Ainsi, la filière se retrouve confrontée aux règles du marché international sur lesquelles le producteur n'a que très peu de connaissance et aucune emprise. C'est dans un tel contexte, où tous les regards, en ce qui concerne les problématiques de la culture de coton, se focalisent sur les contraintes exogènes, que nous avons décidé de concentrer notre regard sur

⁴ Op cit

⁵ Organisation Inter-Églises de Coopération au Développement, (2004), coton et organisations paysannes au Burkina Faso, rapport d'étude, p.5.

les facteurs endogènes, et notamment sur la gestion des intrants qui revêt un intérêt capital dans le cycle de production.

I.1.2 Au niveau mondial

Les principaux producteurs mondiaux de coton fibre sont : la Chine (25 %), les États-Unis (20 %), l'Inde (16 %) et le Pakistan (9 %). Ces quatre (4) pays représentent (70 %) de la production mondiale et cette part relative a fortement progressé en 25 ans.⁶ La part de l'Afrique de la zone Franc CFA dans la production de fibre a doublé en 25 ans, passant de 2 à 4 %. L'Union européenne, avec une production de l'ordre de 1,9 % de la production mondiale ne compte que deux pays producteurs de coton fibre en 2004-2005, la Grèce et l'Espagne. Tous ces taux peuvent être appréciés à la fois sur deux variables essentielles qui sont les superficies et les rendements.

Les statistiques indiquent que la production mondiale de coton a été faible en 2015 (OCDE/FAO, 2016) en raison d'une forte chute de la production (de 9 % dans les principaux pays producteurs) durant la première moitié de la campagne de commercialisation de 2015. Les facteurs suivants sont indexés pour justifier cet effondrement à des niveaux jamais vus depuis 2008 et ayant occasionné des déstockages importants : les mauvaises conditions météorologiques, le fléchissement de la demande sur le marché mondial, les incertitudes liées aux politiques. Toutefois, en raison de la diminution de la consommation des filatures, on estime que les niveaux mondiaux des stocks restent encore très élevés (19 Mt, soit 5 % de moins qu'en 2014).

I.1.1.2.1 Evolution des superficies et des rendements

L'augmentation de la production de coton fibre dans le monde est d'avantage due à une augmentation des rendements qu'à celle des superficies récoltées. En effet, le rendement moyen mondial a été multiplié par 3,2 au cours de la période (1950/2005), passant de 233 kg de coton fibre par hectare lors de la campagne 1950-1951, à 744 kg par hectare en 2004/2005. Dans le même temps, l'augmentation de superficie récoltée n'a été que de 23,8 %, avec 28 537 milliers d'hectares récoltés en 1950/1951 et 35 332 ha en 2004/2005. Selon les prévisions

⁶ Cette proportion était de 51 % entre 1980-1981.

(OCDE/FAO, 2016), la superficie consacrée au coton devrait être stable pendant les cinq premières années de la période considérée, mais elle devrait s'étendre à compter de 2020. Quant aux rendements de coton, ils devraient augmenter dans la plupart des pays avec une lente progression (le taux de rendement mondial moyen est estimé à 1,4 % par an pendant la période considérée, c'est-à-dire 2020). Qu'en est-il de la demande mondiale ?

I.1.1.2.2 Evolution de la demande mondiale de coton fibre

L'évolution de la consommation mondiale de coton fibre depuis 1950 suit d'assez près celle de la production mondiale avec une augmentation moyenne d'environ 2 % par an. En 2004/2005, elle se situe autour de 23,5 millions de tonnes de coton fibre, inférieure à la production de 26,3 millions de tonnes (ICAC, 2006). Sur la base des statistiques de la campagne 2004/2005, la répartition de la consommation mondiale de coton fibre montre que la Chine est de loin le premier consommateur mondial (36 %), devant l'Inde (14 %) et les pays d'Europe centrale. L'Europe et la Turquie totalisent (10 %). Le déclin de l'Europe est justifié par les fortes progressions enregistrées par la Chine, l'Inde et le Pakistan. Toujours selon l'OCDE/FAO, (2016), la demande totale de coton devrait atteindre 28,3 Mt en 2025, soit 1,8 Mt de plus que le record de la consommation enregistré en 2006. Cette demande augmente en moyenne de 1,5 % par an, sous l'effet de la croissance économique et démographique.

I.1.1.2.3 Evolution des importations et des exportations de coton fibre

La Chine, en plus d'être le premier pays producteur de coton fibre, est également le premier importateur. Selon les statistiques (2004/2005), elle compte pour près d'un cinquième des importations mondiales en volume. Les autres grandes zones d'importation étaient par ordre d'importance : l'Asie de l'Est et l'Australie (29 %), l'Europe (ex-Europe des 15), l'Europe centrale et la Turquie (19 %), l'Inde, le Pakistan et le Bangladesh (13 %). En ce qui concerne les exportations de coton fibre, les États-Unis sont le premier pays exportateur avec une part en volume de 40 % en 2004/2005. L'Afrique de la zone Franc CFA arrive en seconde position avec 12 %, suivie par l'Ouzbékistan (11 %). L'évolution des exportations mondiales de coton fibre au cours des 25 dernières années est caractérisée par de fortes progressions de l'Afrique de la zone CFA, cette zone ayant triplé sa part relative en

volume. Les États-Unis passent de 30 à 40 %. Toutes ces progressions de parts de marché se sont essentiellement opérées au détriment de pays et/ou de zones telles que l'Ouzbékistan, l'Inde, le Pakistan, l'Europe (ex-Europe des 15) et la Turquie. Si telle est la demande du coton fibre en générale dans le monde, force est de constater qu'une autre variété, appelée « la fibre ou coton synthétique » est apparue sur le marché. Cette fibre synthétique exerce une certaine concurrence au coton naturel. Il ressort des statistiques (de l'OCDE/FAO, 2016) que les importations mondiales de coton ont diminué pour la troisième saison consécutive de 2 % par rapport à 2014 pour tomber à 75 Mt.

I.1.1.2.4 Concurrence des fibres synthétiques

La part du coton dans la consommation totale de fibres est en diminution constante depuis la fin des années 1950, passant de 70 % à moins de 40 % à nos jours (CNUCED, 2006). En revanche, on considère que la consommation de coton par habitant est pratiquement restée constante depuis 40 ans. Ce déclin semble être à l'origine de la baisse des cours mondiaux. On estime également que la compétitivité –prix du coton par rapport aux fibres synthétiques ne semble pas avoir d'incidence sur la part de marché du coton (Perrin, Lagandre, 2005). Le progrès technologique est cité comme étant un important facteur de la compétitivité hors prix de la fibre synthétique. L'impact du progrès technologique dans l'industrie textile est considérable. Ainsi, on estime l'augmentation du pourcentage de proportion de fibres synthétiques dans les textiles industriels à plus de 300 % aux États-Unis en l'espace de 30 ans, alors que celle du coton a régressé de moitié dans le même temps. Le modèle de demande de textiles de l'ICAC indique que pour chaque dollar dépensé dans le textile, 23 cents vont au coton et le reste aux fibres synthétiques (Valderrama, 2000). Les récentes détériorations des prix mondiaux du pétrole et le progrès technique rendent les fibres synthétiques encore plus compétitives (OCDE/FAO, 2016).

I.1.1.2.5 Prix de référence du coton fibre

Les prix de référence internationaux sont généralement négociés quasiment au comptant ou à la livraison différée rapprochée sur une période de 2 à 4 mois maximum (CNUCED, 2006). Il s'agit des indices déterminés par le Cotton Outlook, sur la base du jeu de l'offre et de la demande. Au niveau mondial, l'indice de

référence est l'indice A du Cotton Outlook (Cotlook A) de Liverpool, établi à partir de la moyenne des 5 prix nationaux les plus bas parmi un panier de prix nationaux de 13 pays de référence. Ce prix est exprimé en USD par livre (mesure de poids anglais) et correspondant à une fibre de longueur moyenne de 1-3/32" (27,8 mm). La majorité des cotons accessibles sur le marché mondial est classée dans cette catégorie. Cependant, des auteurs tels que Perrin, Lagandre (2005), estiment qu'il est possible d'obtenir du coton à des prix variables selon la qualité. Sur le plan international, il n'existe pas de contrat à terme qui soit utilisé comme référentiel international. Cependant, sur le marché américain, des contrats à terme, en fonction des spécifications et des spécificités du marché sont négociés en bourse. L'expression de l'indice Cotlook A en FCFA est structurellement caractérisée par une baisse tendancielle du fait des fortes fluctuations du dollar américain par rapport à l'Euro. De façon générale, l'évolution à long terme des prix du coton est assez semblable à celle des autres produits agricoles (tendance baissière). Toutefois, (FARM, 2005) à travers une étude, observe une tendance à la baisse (-0,24 %) par an sur les 40 dernières années. Cette baisse s'est accélérée ces 10 dernières années, durant lesquelles les prix se situaient autour de 55 cents par livre, contre 75 cents par livre précédemment. On note également que la baisse régulière des prix du coton s'est accompagnée d'une diminution des coûts de production essentiellement due à des facteurs tels que le progrès technique, l'amélioration du réseau des infrastructures ou à la meilleure gestion des stocks. Les cours du coton sont impactés par une forte volatilité (Perrin, Lagandre, 2005), de même que la tendance à la dépréciation du dollar par rapport à l'Euro, constatée depuis 2002, est un facteur supplémentaire qui pénalise le prix payé pour la fibre de coton exportée depuis la zone FCFA. Les variations des grands pays producteurs tels que les États-Unis et la Chine ont également une incidence sur les cours du coton. Par exemple, les dénonciations suivies de plaintes des subventions massives accordées par les États-Unis à leurs cotonculteurs au niveau de l'OMC déposées par le Brésil en mars 2003 et relayées par des pays africains tels que le Burkina Faso, le Mali, le Bénin et le Tchad ont abouti à la condamnation définitive des États-Unis en mars 2005. Toutefois, certaines études (Fok, 2005) estiment qu'il faut relativiser les effets positifs que pourrait avoir l'élimination des subventions américaines sur le prix du coton africain en raison notamment du caractère oligopolistique du négoce du coton et de la sous-valorisation quasi chronique à l'exportation du coton africain de la zone CFA

dont la qualité n'est pas suffisamment rémunérée. En tout état de cause, il convient de retenir que c'est incontestablement la Chine, dont la position de premier consommateur mondial de fibre de coton a été considérablement renforcée depuis 25 ans, qui exerce une influence majeure et grandissante sur l'évolution des prix.

I.1.3 Enjeux pour le coton africain

I.1.1.3.1 Importance socio-économique

On estime que de 2 à 3 millions de ménages d'Afrique de l'Ouest et du Centre cultivent le coton sur une partie de leurs champs pour une superficie moyenne proche de 1 ha (Hussein et al. 2005). La part des exportations de coton dans les exportations globales dont en particulier dans le domaine agricole est particulièrement importante pour des pays tels que le Burkina Faso, le Mali, le Bénin et le Tchad (Tableau n°4). Aussi, la culture du coton revêt-elle une importance stratégique considérable dans un contexte de lutte contre la pauvreté.

Tableau n° 1 : Importance des exportations de coton (graine et fibre) par rapport aux exportations agricoles et au total des exportations du pays (Hussein et al. 2005)

Pays	Part du coton dans les exportations agricoles du pays (%)	Part du coton dans les exportations totales du pays (%)
Burkina Faso	71	51
Mali	62	25
Bénin	73	38
Tchad	59	36

Dans le cas du Burkina, la prédominance du coton dans les exportations de produits agricoles, est une tendance toujours d'actualité. Comme l'indiquent les statistiques du tableau-ci-dessous, de 2014 à 2015, la proportion des recettes moyennes d'exportation du coton par rapport à l'ensemble des produits agricoles est de l'ordre de 73,75 %.

Tableau n° 2 : Évolution proportion du coton dans les exportations de produits agricoles du Burkina

ANNEE	2014		2015		2016		2017	
	En milliers de FCFA	%						
Produits agricoles	37 056 998	14	70 877 748	27	82 392 896	25	122 697 454	37
Coton	228 176 016	86	176 212 096	71	252 361 792	75	213 296 039	63
Total produits agricoles exportés	265 233 014	100	247 089 844	100	334 754 689	100	335 993 493	100

Source : INSD

I.1.3.2 Facteurs de succès et faiblesses des filières cotonnières africaines

Plusieurs auteurs ont mis en exergue les facteurs de succès qui ont caractérisé le développement des filières cotonnières en Afrique de l'Ouest et du Centre (Badiane et al. 2002 ; Farm, 2005 ; Hussein et al. 2005). Il s'agit essentiellement : de l'utilisation d'engrais chimiques pour la culture du coton intervenant en tête de rotation avec, en particulier, un arrière effet favorable de la fumure du coton observé pour les cultures de céréales ; de la lutte chimique contre les parasites et de la mise

à disposition des producteurs de variétés de semences bien adaptées aux conditions locales ; d'une offre de services d'appui et d'infrastructures par les gouvernements et les sociétés cotonnières ; de la mise en place de mécanismes de garantie des prix à la production et de la création d'un marché d'écoulement de la production ; de l'existence d'un système de recouvrement des crédits à court terme alloués pour l'acquisition d'intrants ; d'une très large diffusion de la culture attelée par le biais de crédits de moyen terme gérés par les sociétés cotonnières ; de l'émergence d'un tissu associatif villageois organisé autour de la culture du coton. Toutefois, malgré les succès obtenus par le modèle de la filière verticale intégrée, plusieurs faiblesses considérées comme de véritables handicaps au développement de la filière ont été relevées (Badiane et al. 2002). On cite par exemple : les mécanismes de redistribution des marges qui pénalisent les producteurs dans la mesure où les prix d'achats du coton sont imposés et ne tiennent pas compte des coûts de production et des hausses de prix sur le marché international ; le mauvais fonctionnement du mécanisme de compensation des pertes dues à la baisse des cours mondiaux répercutés sur les prix aux producteurs ; la mauvaise gestion de certains segments de la filière notamment la distribution des intrants, de l'égrenage et de la commercialisation du coton-fibre. C'est pour pallier toutes ces faiblesses qu'au milieu des années 1990, en partenariat avec la Banque mondiale, plusieurs pays africains se sont engagés dans un processus de libéralisation et de privatisation.

I.1.3.3 Processus de privatisation et de libéralisation des filières cotonnières

En Afrique (Ouest et Centre), confrontée à une crise sans précédent, la filière cotonnière a dû son salut à la réforme menée sous la houlette de la Banque mondiale (BM) et du Fonds monétaire international (FMI) dans les années 1990. Avant la réforme, la filière était caractérisée par une forte intégration verticale où les sociétés d'État (Entreprises publiques : CMDT au Mali, CIDT en Côte d'Ivoire, SOFITEX au Burkina Faso, SODECOTON au Cameroun) bénéficiaient d'un monopole sur l'achat du coton-graine et un quasi-monopole pour la vente des intrants. Les sociétés d'État géraient chacune des étapes de la filière allant de l'achat du coton-graine dans les villages à la vente de la fibre. Les sociétés d'État étaient partiellement responsables de la recherche, de la gestion des pistes et, parfois, de la gestion d'écoles et de dispensaires (Goreux, 2003). La réforme de la filière a été un processus caractérisé par le désengagement de l'État au profit d'opérateurs privés

essentiellement pour les intrants et l'égrenage. D'autres éléments caractérisent le processus tels que la mise en place d'associations interprofessionnelles ou de comités de gestion pour impliquer les producteurs ; l'entrée des producteurs au capital des sociétés cotonnières ; la mise en place d'usines d'égrenage par les producteurs, ou encore l'adoption de nouveaux mécanismes de fixation des prix impliquant les producteurs. Plus de vingt-sept ans après les réformes des années 90, le bilan semble être très mitigé, et paradoxalement dans les pays où les réformes liées à la libération ont été plus poussées. En effet, ces pays présentent d'importants dysfonctionnements, tels que le Bénin et la Côte d'Ivoire. On ne peut pour autant conclure à l'inefficacité de la libération/privatisation, dans la mesure où des pays comme le Togo avec des réformes marginales, connaissent une grave détérioration des performances de leurs filières. En revanche, c'est dans les pays comme le Burkina-Faso, où les réformes ont été partielles ou marginales que la filière coton présente des performances actuelles relativement meilleures. Au regard de ces résultats disparates, quels sont les défis à relever pour que la privatisation et la libéralisation soient bénéfiques ?

I.1.1.4 Défis de la filière cotonnière

Multiplés et complexes sont les défis à relever pour préserver et continuer à développer durablement le coton africain. La complexité de la situation tient au fait qu'il n'existe pas d'alternative sur le long terme à la culture du coton, qui est avant tout une culture de rente autour de laquelle se greffent et se structurent les principales cultures vivrières. Outre les contraintes externes contre lesquelles il est difficile d'agir, telles que l'évolution des cours internationaux, la concurrence des fibres synthétiques, les distorsions du marché mondial provoquées par les subventions à l'exportations des pays développés, les filières cotonnières africaines devront relever en priorité les défis tels que la stagnation des rendements dans un contexte de désorganisation des acteurs de la filière, des services de recherche et d'appui ; le renchérissement des coûts de facteurs de production (une comparaison entre les structures de coûts de différents pays suggère que les coûts agricoles de production par hectare restent encore nettement inférieurs en Afrique. En effet,

l'étude⁷ indique une moyenne de 395 USD par ha contre 617 USD en moyenne mondiale. L'étude avance comme explication l'absence d'irrigation et la faible mécanisation) ; l'impact du coton biotechnologique, qui représente la troisième culture transgénique mondiale derrière le soja et le maïs, lequel occupe plus de 20 % des surfaces cotonnières et le tiers de la production des échanges dans le monde en 2003/2004 (Perrin, Lagandre, 2005) ; le désavantage compétitif des pays africains du fait de l'éloignement relatif des zones de production par rapport aux principaux ports d'embarquement, du mauvais état des pistes, de la dispersion des zones de production. De plus en plus, les débouchés du coton africain se déplacent de l'Europe vers l'Extrême-Orient, avec pour conséquences le renchérissement des coûts de fret, qui réduisent le prix FOB auquel peuvent prétendre les compagnies cotonnières africaines (FARM, 2005) ; l'insécurité de paiement du coton au producteur. La prise en compte de cette insécurité se traduit par la tendance à la fixation annuelle d'un prix plancher d'achat du coton graine intégrant l'évolution des cours mondiaux de la fibre au producteur ; la dégradation de la qualité du coton africain notamment en raison de la contamination de la fibre par des corps étrangers et un déficit de marketing de qualité contrairement à celui développé par le coton américain ; outre les problèmes environnementaux liés à l'utilisation intensive de pesticides chimiques (toxicité et pollution), le problème de l'appauvrissement progressif des sols de certaines régions du fait de plusieurs décennies d'intensification de la culture du coton avec comme corollaire une régression des rendements ; l'insuffisance d'une transformation locale de la fibre et d'une valorisation des coproduits de la graine (huile, tourteaux, etc.)⁸ ; Les risques liés à la diversification des cultures ainsi que des risques liés à la culture du coton ont amené le Burkina Faso à renoncer au coton transgénique au profit du coton conventionnel. De nouvelles filières de production à travers le coton biologique et/ou équitable constituent sans aucun doute une alternative. Avant d'aborder les aspects liés aux problématiques de la filière, nous allons évaluer son poids économique dans l'économie du Burkina Faso.

⁷ (FARM, 2005)

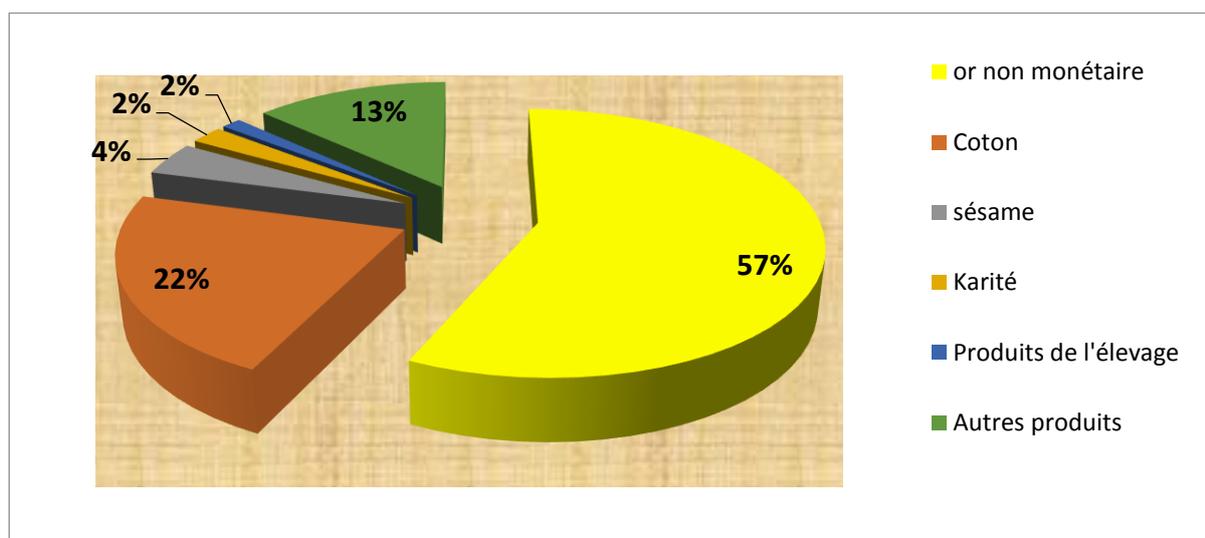
⁸ On estime à 95 % la proportion des fibres de coton africain exportée (FARM 2005).

I.1.1.5 Importance socio-économique du coton pour le Burkina

Le secteur de l'agriculture et de l'élevage emploie, en moyenne nationale, 81,6% de la population économiquement active burkinabè, soit environ 13 millions de personnes (Rémy Herrera, Laurent Ilboudo, 2012).

La culture du coton revêt une double importance sur les plans économique⁹ et social. Comme nous pouvons l'apercevoir sur le graphique n°1 ci-dessous, la structure des exportations du Burkina sur la période de 2005 à 2014 révèle que le coton représente environ 22 % des exportations. En clair, le coton représente le deuxième produit d'exportation du pays après l'or, lequel représente 57 % des exportations.

Figure n° 1 : Structure des exportations du Burkina Faso de 2005 à 2014 (en valeur)



Source : (Téwindé Marcelin Ouédraogo, 2017)

Au titre de la contribution à la formation du Produit intérieur brut (PIB), nous observons également dans le tableau n° 6 que la période de 2010 à 2017, la contribution moyenne à la formation du PIB est de 4,38 % pour le coton contre 18,62 % pour l'or.

⁹ États généraux sur la filière coton (2012), Ministère de l'industrie, du commerce et de l'artisanat, p. 3

Tableau n° 3 : Contribution des exportations de l'or et du coton au PIB**(en milliards de FCFA)**

Années	PIB	Valeur exportations Or	Valeur exportations Coton	Ratio exportations Or/PIB	Ratio exportations Coton/PIB
2010	3362,86	438,73	110,61	13,05 %	3,29 %
2011	3585,71	852,17	125,69	23,77 %	3,51 %
2012	3817,08	805,74	149,89	21,11 %	3,93 %
2013	4055,32	732,77	217,11	18,07 %	5,35 %
2014	4218,71	722,37	244,95	17,12 %	5,81 %
2015	4316,46	794,58	179,08	18,41 %	4,15 %
2016	4636,74	920,38	254,61	19,85 %	5,49 %
2017	5115,70	1085,37	216,17	21,22 %	4,23 %
Moyenne	4138,57	794,01	187,26	18,62 %	4,38 %

Source : INSD ; Direction générale du Commerce ; BCEAO

Outre l'impact économique de la filière coton dans la formation du PIB, il faut également mettre en avant l'importance de cette activité et de son maintien dans la résilience de fixation des populations rurales qui, sans cette activité, viendraient grossir le poids de l'exode rural du pays. De ce point de vue, il y a donc un enjeu majeur de ruralité et d'aménagement du territoire qu'il convient d'intégrer dans la gouvernance de la filière toute entière, et dont le succès ou l'échec est de nature à conditionner la vie de plus de 3 500 000 personnes.

De plus, le coton occupe environ 350 000 exploitations (diagnostic de la filière coton et identification d'axes stratégiques, 2007), et mobilise en amont et en aval plusieurs secteurs (bénéficiant des effets induits) tels que le commerce, les banques, l'industrie de transformation et les transports. Par ailleurs, les revenus générés par l'activité du secteur stimulent la consommation intérieure et renflouent les caisses de l'Etat à travers la perception d'impôts et de taxes (principale source de financement de politiques de développement économique et social). Toutefois, cette activité organisée au plan interne est fortement influencée par tout une série de facteurs dont les plus importants sont : les aléas climatiques, les chocs exogènes (fluctuation des marchés des matières premières et des taux de change). La filière coton a été gangrenée par des difficultés de tous ordres, qui menacent la survie du secteur. C'est pour y remédier que dans le cadre d'une réforme de la filière préconisée par la

Banque mondiale et le FMI à partir de 1995, sous l'impulsion de la Société burkinabè des fibres textiles (SOFITEX), restée l'unique opérateur et ce, jusqu'à la libéralisation de la filière intervenue en 2004, le secteur a amorcé un essor considérable. En plusieurs campagnes, la production nationale a été multipliée par 4,6 et a atteint un record sans précédent. Ainsi, selon les statistiques, le coton, depuis 2009, n'est plus le principal produit d'exportation du Burkina Faso, mais il continue cependant de bénéficier régulièrement d'importantes subventions étatiques⁽³⁾ pour atténuer le coût d'achat des engrais et des pesticides, dans l'espoir de rendre le coton burkinabè plus compétitif sur le marché international où la plupart des pays producteurs subventionnent le leur. Hélas, malgré tous ces efforts consentis pour soutenir ce secteur, force est de reconnaître que les résultats sont mitigés. En effet, la production est passée de 700 000 tonnes en 2000 à 322 000 tonnes en 2010. Pis, les revenus des producteurs ont chuté de 26 % et les sociétés cotonnières ont enregistré un déficit de près de 70 milliards de FCFA. L'explication de ce fait paradoxal, est due au fait qu'un produit considéré comme de l'or, qui s'exporte sans grande difficulté et qui est par ailleurs pourvoyeur de devises au pays, traverse perpétuellement des difficultés au point d'être constamment sous perfusion. Celles qui ont été esquissées, incriminent notamment des facteurs endogènes tels la mauvaise organisation de la filière, le coût élevé du crédit de campagne et d'autres facteurs exogènes liés à l'exploitation du coton tels que la tendance baissière du cours de la filière, la dépréciation du dollar/euro, la non-maîtrise du coût des intrants, la multiplicité des acteurs intermédiaires, la concurrence des fibres synthétique (60 % du marché), les subventions des États-Unis d'Amérique et de l'Europe à leurs producteurs, la forte compétitivité du secteur, le ralentissement de la croissance mondiale, les variétés cultivées et la qualité des fibres. Généralement, les réflexions et critiques portent sur les facteurs exogènes (essentiellement la détérioration des termes de l'échange) ayant pour conséquence la volatilité de la monnaie de transaction du secteur cotonnier qu'est le dollar. Cette volatilité du dollar est considérée comme un facteur important dans le blocage au développement de la filière. La présentation du contexte a mis l'accent sur l'importance des filières coton en Afrique en général et spécifiquement au Burkina Faso. Il est donc utile de répertorier les principaux problèmes auxquels on assigne les difficultés que la filière rencontre.

I.2 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES REPERTORIÉS DE LA FILIÈRE COTON

La filière coton est l'objet d'une multitude d'études dont le premier objet est de recenser ou d'identifier les problèmes qu'elle rencontre et l'évolution de ces problèmes. Ainsi, sur cette base, nous avons procédé à une synthèse avant de considérer le rôle critique du financement, de l'utilisation et de l'impact des intrants dans le fonctionnement et les performances ou les contre-performances de la filière.

I.2.1 Revue des principaux problèmes de la filière coton

Il est communément admis que l'Afrique (de l'Ouest et du Centre (AOC)) possède un avantage comparatif dans la production du coton¹⁰. Cependant, cet avantage est menacé par les distorsions du marché mondial liées à des facteurs exogènes aux pays africains, accédant ainsi le sentiment d'impuissance de ceux-ci face aux évolutions du marché mondial. De façon générale, on a tendance à retenir très souvent, au titre des préoccupations prédominantes qui constituent des contraintes et menaces pour le secteur, les déterminants exogènes comme explication, voire justification des problèmes majeurs qui limitent et plombent le développement du secteur du coton au détriment des déterminants endogènes de la filière. Cette vision est fondée sur le fait que le Burkina Faso exporte la quasi-totalité de son coton. Dans un tel contexte, toute mutation des paramètres commerciaux extérieurs est déterminante pour la survie de la filière. Ainsi, au niveau des facteurs exogènes de la filière (essentiellement liés aux paramètres commerciaux extérieurs), on relève un certain nombre de griefs. Au-delà des contraintes classiques, on peut retenir les subventions accordées par certains pays à leurs producteurs, (véritables aides ou fonds accordés) pour les inciter à produire davantage. Ces subventions, tout en accroissant l'offre sur le marché mondial, contribuent fortement à la baisse du cours mondial, portant ainsi un préjudice aux filières cotonnières des pays pauvres comme le Burkina. L'évolution de la fluctuation du cours mondial du coton¹¹ (prix du coton obtenus sur les différentes places cotonnières par confrontation de l'offre et de la demande), est déterminée par des paramètres fondamentaux du marché

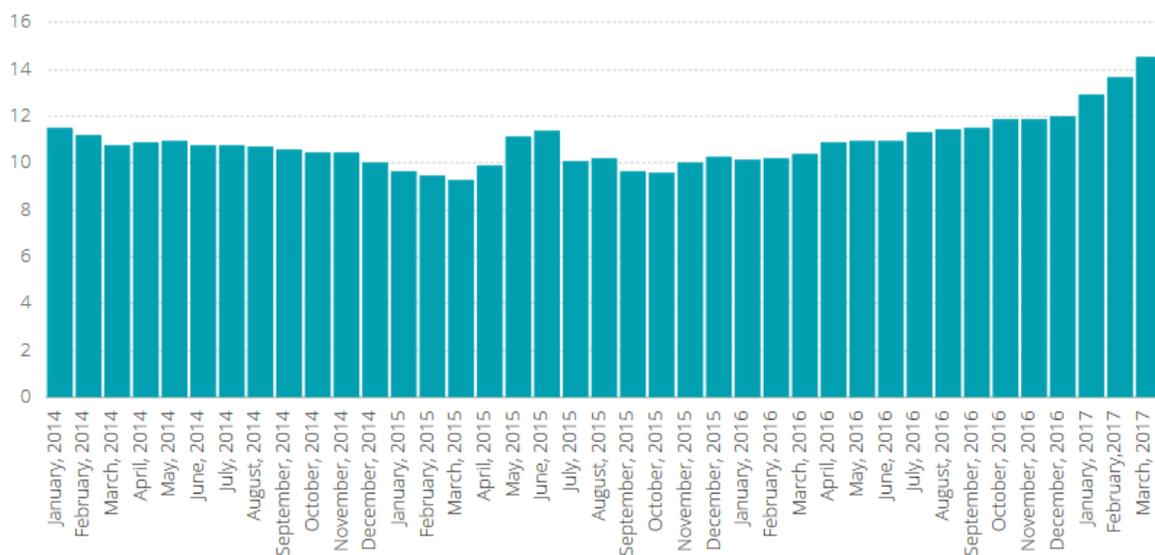
¹⁰ Agence française de développement, rapport thématique (sep.2005), le coton africain face à la concurrence du marché mondial, Serge Perrin et al. P.4

¹¹ Le cours mondial du coton est matérialisé par l'indice A du cotlook pour ce qui concerne les ventes à livraison effective.

(production, consommation, stock) d'une part, et d'autre part, par des paramètres extracotonniers. La volatilité des prix liée au fait que les cours du coton sur le marché mondial évoluent en dents de scie constituent une entrave à la performance de la filière. Comme l'indique la figure n°1, les cours suivent presque une ligne droite horizontale qui se situe à la limite de la rentabilité. Cette situation peut conduire à une démotivation des cotonculteurs du Sud en général et de ceux du Burkina en particulier.

I.2.1.1 Influence négative de la parité euro/dollar

Figure n° 2 : Fluctuation des cours de la fibre de coton



Source : OCDE/FAO(2016), *Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO*.

Les fluctuations entre l'euro et le dollar influencent les revenus du coton du fait de l'arrimage du franc CFA à l'euro par une parité fixe¹². Cette situation est inévitable dans la mesure où les transactions mondiales de coton s'effectuent en dollar. Toute appréciation de l'euro par rapport au dollar rend automatiquement le coton du Burkina Faso cher, donc moins compétitif. D'autres facteurs tels que la hausse du prix des intrants (cette situation pose une équation aux producteurs qui doivent faire face à la fois à une baisse sensible du prix du coton-graine et à une hausse du prix des intrants). Sont également cités, la fluctuation des cours de la fibre de coton et

¹² 1 euro = 655,957 FCFA.

l'effondrement de la demande mondiale de la fibre de coton. En effet, la baisse tendancielle des cours de la fibre et de leur volatilité (phénomène en partie expliqué par les subventions massives accordées par les pays développés à leurs producteurs), ainsi que l'effondrement de la demande des cours mondiaux sont de nature à menacer l'avenir de la filière. L'apparition d'une nouvelle concurrence exercée par l'utilisation des fibres synthétiques dans le domaine de la filature affecte également la part du coton sur le marché mondial (les agents économiques demandent davantage des substituts tels que les fibres synthétiques, ce qui explique la stabilisation de la part du coton sur le marché mondial).

La réalité étant plus complexe, il convient d'intégrer la prise en compte d'autres facteurs notamment endogènes dans le cadre d'une définition des problématiques du secteur au risque d'occulter des enjeux tout aussi importants, voire fondamentaux pour l'avenir de la filière cotonnière. Ainsi, l'examen des déterminants endogènes à la filière (essentiellement liés à la production et à la transformation), fait ressortir plusieurs facteurs articulés autour de plusieurs problématiques caractérisant l'activité de production cotonnière. Il s'agit du dispositif institutionnel et organisationnel de la filière coton ; du mécanisme de fixation du prix d'achat du coton graine aux producteurs ou mécanisme de lissage des prix aux producteurs ; de l'approvisionnement en intrants agricoles ; et du rendement de la production du coton.

I.2.1.2 Défaillances du dispositif organisationnel et institutionnel de la filière coton

Les principaux acteurs de la filière sont : les producteurs, les sociétés cotonnières, la recherche cotonnière, les banques et les acteurs privés de la filière (transporteurs, fournisseurs d'intrants, les huiliers, etc.). L'État burkinabè participe également à la vie de la filière à travers son rôle dans la définition de la politique agricole, dans le développement des infrastructures et dans l'élaboration et la mise en œuvre du cadre réglementaire et législatif. L'État joue également un rôle de régulation et de contrôle des actions de la filière à travers le protocole d'accord signé avec les producteurs et les sociétés cotonnières. Des griefs tels que la qualité des relations entre les acteurs, le respect des dispositions régissant l'accord interprofessionnel et le rôle de l'État dans la gouvernance de la filière sont souvent formulés.

I.2.1.3 Imperfection du mécanisme de fixation du prix d'achat au producteur ou mécanisme de lissage

Après la faillite de l'ancien système de fonds de soutien (courant 2004/2005), qui avait conduit à un déficit cumulé des trois sociétés cotonnières à plus de 35 milliards de FCFA, assorti d'une ardoise de 7 milliards de FCFA dus par les producteurs à la SOFITEX¹³, un nouveau mécanisme a été développé pour sauver la filière coton d'une catastrophe certaine. En effet, au regard de la réglementation de l'OHADA, les trois sociétés cotonnières du pays étaient en faillite et devaient donc cesser leurs activités. Face à l'instabilité naturelle des prix (baisse causée essentiellement par les subventions des pays comme les États-Unis à leurs producteurs, la concurrence des fibres synthétiques et la structure de l'offre et de la demande) entraînant automatiquement la baisse des revenus des producteurs, il s'est avéré que le mécanisme de fixation des prix d'achat et de la ristourne ainsi que le système du fonds de soutien n'étaient plus capables d'affronter les conditions fluctuantes du marché. Dans un tel contexte où l'avenir et la survie du secteur étaient en cause, les acteurs devaient s'adapter en définissant un nouveau mécanisme articulé autour du protocole d'accord et les conditions du marché international. Ce mécanisme devait en outre intégrer les facteurs qui ont par le passé contribué à la réussite de la filière du coton burkinabè, notamment le système de prix plancher et de la ristourne. Le nouveau mécanisme appelé fonds de lissage¹⁴, qui vient remplacer le fonds de soutien, est articulé au prix du marché mondial et comprend : une base dite « base du lissage » qui traduit l'évolution passée et future des prix mondiaux ou tendance à moyen terme, déterminée en calculant la moyenne mobile centrée sur une période septennale ; un plancher représentant quelques mauvaises années dont le seuil est fixé à 95 % de la tendance ; un plafond représentant quelques années ni bonnes , ni mauvaises dont le seuil est fixé à 101 % de la tendance. Une zone de non-intervention du fonds appelée « tunnel » compris dans l'intervalle délimité par les prix du plancher, de la base et du plafond constitue le socle de fonctionnement du mécanisme. Ainsi, en fonction des différentes situations qui se présentent en dehors de cette zone, soit la filière est bénéficiaire soit elle est déficitaire, le fonds intervient

¹³ États financiers SOFITEX, exercices 2004 et 2005

¹⁴ La notion renvoie au temps des pharaons ou à la Bible quand il fallait remplir les greniers les bonnes années pour survivre dans les mauvaises années.

selon des principes directeurs et des paramètres de calcul prédéfinis à travers un modèle mathématique dynamique intégrant les aléas du marché mondial et permettant une juste rémunération des producteurs soutenus par des fonds selon un principe de péréquation.

I.2.1.4 Financement critique des approvisionnements en intrants agricoles

La gestion du crédit intrant constitue la clé de voûte de la filière coton et tout dysfonctionnement dans sa mise en œuvre est susceptible d'entraîner de graves répercussions sur le bon fonctionnement de la filière. En rappel, les dépenses en intrants varient entre 35 à 40 milliards de FCFA annuellement et représentent environ 48 à 60 % de la valeur du coton graine¹⁵. La filière étant confrontée à de graves problèmes de dysfonctionnement dans la décennie 1990 ayant occasionné des impayés¹⁶ de la SOFITEX vis-à-vis de la Caisse nationale de crédit agricole (CNCA), le gouvernement, avec l'appui de l'Agence française de développement (l'AFD), l'Union européenne, à travers le STABEX, a pris des mesures d'assainissement en apurant le crédit des producteurs. Hélas, la situation ne s'est guère améliorée malgré les efforts considérables de l'État et des partenaires financiers. En effet, au début des années 2000, le niveau des arriérés s'élevait à 5 milliards de FCFA (cf. Diagnostic de la filière coton et identification d'axes stratégiques, rapport final, août 2007, page 54). Récemment en 2010, l'État burkinabè, bénéficiaire d'un appui budgétaire de 4,355 milliards de FCFA, a encore procédé à un apurement du solde des impayés imputables aux Groupements des producteurs de coton (SCOOPS-PC) au titre de la campagne 2007/2008 consécutive aux aléas climatiques. L'intervention fréquente de l'État pour apurer le passif des producteurs est assez révélatrice de la problématique de la caution solidaire qui est inopérante en cas de défaillance des producteurs de coton, obligeant ainsi l'État à intervenir à la place des SCOOPS-PC. En effet, la caution solidaire est de plus en plus décriée par une grande partie des producteurs (solvables), qui supportent mal le fait que leurs revenus soient utilisés pour payer les crédits d'intrants des producteurs insolubles vis-à-vis de leur SCOOPS-PC. L'intervention de l'État, sous forme de subventions, est indispensable pour éviter les répercussions induites par

¹⁵ États généraux sur la filière coton, (2012), P. 51

¹⁶ Les impayés étaient estimés à 2,1 Mrds de FCFA (cf. Diagnostic de la filière coton et identification, rapport final, août 2007, page 53).

l'augmentation des prix des intrants, notamment ceux des engrais. Le montant global de subventions intrants de 2003 à 2012 se chiffre à 34,62 milliards de francs CFA.

Le financement des intrants est au centre d'un rapport de force entre d'une part les instituts de financement dont l'objectif est évidemment de tirer une plus-value sur les sommes décaissées, et d'autre part les producteurs, qui estiment que les conditions financière qui leur sont accordées, constituent un handicap dans leur capacité de production. Outre une revendication permanente portant sur les taux d'intérêt, ceux-ci font état d'un niveau d'endettement parfois très important alors que les institutions de financement affichent un taux de recouvrement proche de 100%. Dans un domaine aussi critique que les intrants pour la performance de la filière, ce paradoxe entre des affirmations aussi contraires est à considérer avec le plus grand soin.

I.2.1.5 Baisse des superficies et de la production cotonnière

La baisse continue des superficies et de la production cotonnière d'une manière générale pose le problème des rendements au champ¹⁷. Il est indéniable de reconnaître que la filière est confrontée à une baisse relative des rendements et à une dégradation de sa compétitivité. En effet, la moyenne des rendements en fibre/ha au Burkina Faso, comme ailleurs en Afrique de l'Ouest, reste en deçà de la moyenne mondiale (sur la période 1980/1981 cet écart passe de -25 % avec 411 kg de coton fibre/ha de moyenne mondiale à -40 % en 2004/05 avec une moyenne mondiale de 744 kg de coton fibre/ha). Cette baisse de fertilité est imputable à plusieurs facteurs dont les plus influents sont la baisse des superficies de la production cotonnière, les problèmes liés à la production du coton, les aléas climatiques et les services d'appui conseil aux producteurs.

I.2.1.6 Failles dans la production et la distribution de semences

La production de la semence de pré-base et la multiplication de la semence de base sont assurées par l'INERA sous le contrôle du Service national des semences (SNS) depuis l'entrée en vigueur de la loi n° 010-2006/AN portant réglementation des semences végétales au Burkina Faso, adoptée le 31 mars 2006. En raison du coût élevé du délitage, les cotonculteurs marquent un engouement pour l'utilisation de la

¹⁷ Jusqu'en 2004/2005, le rendement était au-dessus de la tonne à l'hectare.

semence non délitée au détriment de celle délitée qui ne dépasse pas 10 % du total des besoins de la SOFITEX en semences.

I.2.1.7 Non-application des doses recommandations techniques

Cette situation résulte de l'effet conjugué de la baisse sensible du prix du coton-graine et de la hausse du prix des intrants qui incitent les producteurs à sous-doser les intrants, ce qui plonge ces derniers dans le cercle vicieux de « baisse des rendements – baisse des revenus ».

I.2.1.8 Précarité des rendements

La zone de prédilection de la culture du coton demeure principalement l'Ouest du Burkina Faso ; cependant, elle s'étend progressivement dans plusieurs zones du Sud et de l'Est où la pluviométrie est suffisante (inférieure à 800mm). Malgré les réformes opérées, le système de production reste fragile, avec des rendements disparates dont la moyenne se situe autour de 900 kg à l'hectare. Plusieurs causes sont citées pour justifier cette situation.

I.2.1.9 Insécurité foncière

L'insécurité foncière se traduit sur le terrain par l'absence d'un minimum de sécurisation foncière, situation qui affecte la durabilité des systèmes de production. Dans une telle circonstance, les producteurs investissent au minimum dans le domaine de la gestion des fertilités des sols.

I.2.1.10 Pression parasitaire

L'apparition de résistance au principal ravageur¹⁸ a imposé le retour à l'utilisation systématique pour les deux premiers traitements d'un organochloré fortement toxique ; quant à l'endosulfan, il est actuellement source d'inquiétude.

I.2.1.11 Insuffisance des infrastructures

Malgré les programmes mis en œuvre par l'État avec le soutien des bailleurs de fonds et les contributions des sociétés cotonnières, le problème de l'entretien des pistes dans les zones cotonnières se pose avec acuité, entraînant le renchérissement des coûts du transport du coton-graine et de mise en place des

¹⁸ Helicoverpa armigera

intrants, occasionnant ainsi des retards dans l'évacuation du coton-graine, ce qui est préjudiciable à la qualité du coton-graine.

I.2.1.12 Faiblesse des capacités de transformation de la graine de coton

En effet, compte tenu de l'absence en aval d'un système de transformation (la filature locale n'absorbe que 3 % de la production de fibre)¹⁹, la majeure partie de la production est exportée et les revenus sont fortement tributaires des cours mondiaux. D'autres difficultés résultent aussi de la montée en puissance de nouveaux pays producteurs, notamment le Brésil. Ainsi, on peut constater que, dans ce secteur fortement concurrentiel, où le pays exporte la quasi-totalité de son coton, ce qui rend les paramètres extérieurs déterminants pour la survie de sa filière, la position du Burkina Faso est peu reluisante.

Dans la chaîne de transformation locale (embryonnaire), des difficultés subsistent également. Il est connu que dans la sous-région, le Burkina Faso est réputé être le pays ayant les coûts de facteur (électricité, eau, transport, intrants), les plus élevés.

Ce handicap associé à d'autres facteurs tels que le manque de ressources humaines, l'absence et/ou l'insuffisance en investissement et surtout l'absence d'une véritable politique sectorielle particulièrement en aval de la filière contrairement à celle en amont (production) ,qui bénéficie d'une politique active assez complète et efficace (encadrement, recherche, développement, financement, organisme d'intervention et de soutien, etc.), constitue un obstacle assez sérieux pour la transformation sur place du coton graine-récolté. De ce fait, la filière se trouve être limitée par la faiblesse de sa branche « transformation » caractérisée par le fait que plus de 95 % de la production en coton fibre est exporté, ce qui plombe sérieusement la capacité du secteur à créer de la valeur ajoutée.

I.2.1.13 Aléas climatiques et détérioration des conditions climatiques

La production cotonnière burkinabè est fortement dépendante des aléas climatiques, ceux-ci occasionnent une variation contrastée interannuelle qui évolue au rythme de la pluviométrie. Les mauvaises pratiques culturales (mauvaise application des engrais, absence de fumure organique) dégradent les sols de façon irréversible tout

¹⁹ Selon la note de conjoncture du chef de file du pool bancaire concernant la campagne 2016-2017 les exportations de fibres représentent plus de 95 %.

en aggravant les phénomènes de déforestation. Les traits caractéristiques du climat la température, l'humidité, la pluviométrie et ses effets sur l'environnement (dégradation du couvert végétal et des sols) sont de nature à réduire les zones cotonnières et partant, la production dans son ensemble. Cette situation est d'autant plus alarmante que la culture du coton au Burkina Faso reste, malgré tout, une culture pluviale, donc aléatoire. Ainsi, l'irrégularité des pluies se traduit dans cette spéculation par une alternance de bonnes et mauvaises saisons. Dans un tel environnement, il est difficile d'établir des prévisions à plus ou moins long terme de la production cotonnière. A ces contraintes s'ajoutent celles liées à la commercialisation de la graine de coton.

I.2.1.14 Insuffisances des services d'appui conseil par les producteurs

En raison du faible niveau d'alphabétisation des producteurs (environ 20 % du total des exploitations auraient au moins une personne alphabétisée²⁰), l'encadrement technique des exploitants agricoles, qui est important, est assuré par des correspondants coton et des agents techniques. Ce faible niveau d'alphabétisation impacte négativement aussi bien la production que le fonctionnement des organisations des producteurs (SCOOPS-PC). En effet, en plus d'impacter négativement la production, il agit également négativement sur le fonctionnement démocratique des SCOOPS-PC, notamment sur la gestion comptable, financière (des crédits et des marchés autogérés), sur la circulation et la gestion de l'information. L'analphabétisme constitue un frein à la maîtrise des innovations technologiques, à la motorisation de l'exploitation, à la gestion de l'exploitation, à l'amélioration des rendements et de la productivité. Cette situation explique la nécessité de l'appui technique conseil qui est une composante des fonctions « critiques » comprenant l'ensemble des services d'accompagnement de la production cotonnière présents dans l'environnement technique des producteurs au même titre que la recherche, le transport du coton-graine, l'approvisionnement en intrants, la maintenance des routes, etc. Ces fonctions qui étaient prises en charge par l'État avant son désengagement sont actuellement assurées par les sociétés cotonnières et les coopératives. Durant la période transitoire qui a suivi la

²⁰ Etude-Organisation Inter –Eglise de coopération au Développement, ICCO, 2004, Laurence Lauby Samandoulgou.

libéralisation, le volet conseil technique (assuré par des conseillers chargés de la gestion de l'exploitation et des parcelles) a été assuré par la SOFITEX dans un premier temps, puis avec l'UNPCB. Ces structures rencontrent des difficultés à embaucher un nombre suffisant de techniciens qualifiés. Ces difficultés sont, selon la SOFITEX, liées à l'évolution rapide de l'agriculture et de ses besoins en conseil technique par rapport aux niveaux d'éducation et de formation actuels. Cependant, malgré l'amélioration qualitative de l'encadrement agricole, aujourd'hui, la situation demeure toujours préoccupante en ce sens que l'encadrement agricole²¹ en quantité et en qualité demeure toujours difficile d'accès.

Récemment, la campagne cotonnière 2017/2018 a été perturbée par des producteurs qui ont dénoncé la qualité des intrants agricoles mis en place par la SOFITEX. Les producteurs imputent leurs mauvaises récoltes à la mauvaise qualité des engrais fournis par la SOFITEX. Cette situation, assez préoccupante, s'est dégradée au point que des producteurs refusent de payer (rembourser) les crédits des intrants. Pire, une campagne de boycott et de destruction des champs des producteurs qui optent de produire le coton a été organisée. Face à cette crise persistante sur fond de menaces, de destruction de parcelles de culture de coton, de prise en otage de la campagne cotonnière 2018/2019, la SOFITEX a porté plainte en justice contre 77 individus perturbateurs de l'activité cotonnière dans sa zone d'intervention le 11 juin 2018. Compte tenu de l'importance et de l'enjeu que représentent les intrants, nous voulons, à travers notre recherche, analyser le système d'action concret²², c'est-à-dire l'ensemble des relations (non prévues par l'organisation formelle et les définitions de fonction) qui se constituent, se nouent entre les membres des organisations des producteurs de coton et qui servent à résoudre les problèmes concrets au quotidien. Ces règles informelles sont cependant nécessaires au fonctionnement du système et sont, en règle générale, bien connues.²³

²¹ L'encadrement technique est géré par des correspondants coton (CC), dont les missions essentielles sont : le management global, la supervision, l'évaluation des besoins en capitaux et en intrants ; et des agents techniques dont les missions sont : l'application des doses, conseils techniques, visites, prévention phytosanitaire....

²² Selon Jean-Michel Plane, le système d'action concret est un construit social qui correspond au jeu structuré et mouvant des relations de pouvoir qui s'établissent dans les rapports sociaux.

²³ Jean -Michel Plane, Management des organisations : Théories, Concept, Performance, 4^e édition, Dunod, p.162

Cette analyse nous semble pertinente au regard des spécificités de l'environnement des cotonculteurs. En effet, dans un milieu où le taux de producteurs analphabètes reste important, (malgré les multiples actions d'alphabétisation conduites dans des cadres divers), et ce, depuis de nombreuses années et aussi en raison de la spécificité du secteur qui nécessite un minimum de connaissance technique (malgré l'encadrement technique déployé à travers les correspondants coton et les agents techniques), l'analphabétisme peut constituer non seulement un frein à la modernisation des exploitations mais aussi avoir un impact direct sur le fonctionnement et l'organisation de la filière (construit social, résultat des actions des acteurs), toutes choses qui auront comme conséquence la baisse des rendements. Aussi, nous estimons qu'une analyse des interactions entre les acteurs de la filière peut s'avérer utile et bénéfique pour la filière. C'est ainsi que volontairement, nous avons décidé de nous pencher sur l'approvisionnement en intrants aux cotonculteurs. Pour ce faire, nous allons nous appuyer sur le concept théorique de l'acteur et le système développé par Michel Crozier et Erhard Friedberg pour tenter de comprendre la logique et la rationalité des acteurs de la filière coton concernés par la gestion des intrants à travers une étude de la zone cotonnière de la SOFITEX. Nous allons tenter de comprendre les comportements des différents acteurs en analysant leurs stratégies (relations, opposition, alliance ou négociation). Afin de comprendre le ou les processus de construction des coopérations et les difficultés pratiques que rencontrent les acteurs impliqués dans la gestion des intrants, nous allons recourir à la sociologie des organisations qui est susceptible de nous apporter des réponses pertinentes. Ainsi, nous tenterons de décrypter les interactions, les pratiques, le travail réel et les relations de pouvoir ; en d'autres termes, il s'agira d'identifier les « structures profondes » de l'organisation, par opposition aux « structures formelles » représentées par l'organigramme, les procédures, les outils de management, les indicateurs de gestion afin de découvrir les stratégies d'acteurs.

I.2.2 Le rôle critique du financement, de l'utilisation et de l'impact des intrants

L'inventaire des problèmes généralement mis en avant pour expliquer les dysfonctionnements et les contre-performances de la filière coton sont à considérer sous deux angles :

- les facteurs exogènes, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas liés au dispositif organisationnel bénéficiant d'une sorte de privilège explicatif ;
- la gestion des intrants occupe une position critique à la fois dans le fonctionnement et les performances de la filière coton.

Il est donc pertinent de concentrer notre recherche sur le système de gestion des intrants et de la conduire selon l'angle de son dispositif organisationnel pour y détecter les facteurs de contre-performances.

Plusieurs raisons expliquent notre choix de nous appesantir sur l'une des problématiques de la filière coton au Burkina Faso, notamment la gestion des intrants²⁴ par les acteurs de la chaîne de valeurs. Nous avons voulu jeter notre regard sur la filière coton parce que dans un passé encore récent avant le boum de l'or (cf. Tableau n°2), ce produit était considéré comme l'or blanc du Burkina, et faisait l'objet de toutes les attentions de la part des plus hautes autorités. En effet, le rôle capital du coton dans l'économie du pays était illustré par son poids dans les recettes d'exportation (plus de 60 %)²⁵, de celui de sa contribution au Produit intérieur brut (PIB) estimé à plus de 40 %) et du nombre de personnes que l'activité occupait (environ trois millions), (Étude prospective sur la filière coton au Burkina Faso, rapport d'analyse structurelle, 2009). Cependant, malgré l'importance et le poids de la filière coton, celle-ci est confrontée de façon structurelle à de multiples contraintes aussi bien internes qu'externes. En parcourant la littérature pour comprendre la nature des différentes contraintes de la filière, nous avons aperçu qu'en réalité, la plupart des travaux et recherches étaient orientés vers les facteurs exogènes ou externes, négligeant donc de ce fait les facteurs endogènes ou internes pour appréhender la viabilité de la filière. Mamadou Sebege (2010) conclut son étude : les causes des contre-performances de la filière coton au Burkina Faso : Une analyse en modélisation VAR non contraint en ces termes : « *...le caractère non incitatif du prix aux producteurs, en partie imputable à son mécanisme de détermination, serait le 'parasite' qui mine la filière...* ». C'est ce constat qui a fondé notre volonté de pousser la réflexion sur les facteurs internes tels que l'organisation et la gestion de la filière, comme facteurs pouvant aussi être source de contre-performance de la filière. Notre hypothèse sur le sujet est que la viabilité de la filière

²⁴ Nous distinguons deux catégories d'intrants à savoir : 1) les intrants principaux qui comprennent : les engrais composés NPK.SB, les engrais azoté Urée, les insecticides EC, les semences et 2) les intrants complémentaires qui regroupent : les herbicides, les appareils de traitement, les insecticides spécifiques, les semences délintées et les autres intrants.

²⁵ Comptes économiques de la Nation publiés par l'Institut national de la statistique et de la démographie.

coton ne peut dépendre seulement de la régulation dans un sens plus équitable des échanges internationaux, mais également de la prise en compte de la réalité de certains comportements opportunistes des différents acteurs ; nous avons, à cet égard privilégié une approche consistant à investiguer davantage sur les facteurs internes de la filière. En effet, la réalité est que la viabilité économique et financière des filières cotonnières d'Afrique est menacée par les fréquentes fluctuations et les grandes amplitudes des prix mondiaux. Cependant, cette viabilité des filières cotonnières ne saurait dépendre uniquement des phénomènes mondiaux, voire des facteurs exogènes à l'organisation et au fonctionnement des filières elles-mêmes. Plusieurs auteurs dont Jonathan Kaminski, (2007), sont de cet avis. Parlant des fonctions critiques de la filière, il dit en substance : « *Les fonctions 'critiques' correspondent à l'ensemble des services d'accompagnement de la production cotonnière présents dans l'environnement technique des producteurs : recherche, appui technique, conseil de gestion, transport du coton graine et approvisionnement en intrants, maintenance des routes...* ». En clair, si les pays africains veulent gagner en compétitivité et en productivité, en plus des mécanismes économiques efficaces et équitables à définir et à mettre en place, ils ne doivent pas occulter la réalité des comportements « opportunistes » des acteurs ainsi que la nécessité d'une coordination basée sur une information partagée relative au fonctionnement de la filière. D'autres auteurs tels que Hugon et Mayeyenda (2003) vont dans le même sens : « *... Au-delà des coordinations marchandes par les prix se pose la question des relations contractuelles, essentielles bien que non abordées dans cette article. Il y a nécessité de contrat réduisant les asymétries d'information, les risques d'anti-sélection et de hasard moral par des engagements mutuels sur des comportements futurs...* ».

Le Burkina Faso, jusqu'à la campagne cotonnière 2014/2015, détenait le titre de premier pays ouest-africain exportateur de la fibre de coton. Depuis l'origine de la culture du coton, la filière n'a cessé d'être soutenue à travers des réformes, des subventions et l'encadrement des acteurs et cela, malgré les multiples problèmes qu'elle rencontre (fluctuation des cours mondiaux, détérioration des termes de l'échange, aléas climatiques, érosion des sols, baisse des rendements, pression des ravageurs, insécurité foncière, coût élevé des intrants, faiblesse du dispositif organisationnel, etc.). C'est après avoir exploré la littérature et la documentation relatives à la filière coton de façon générale et plus spécifiquement celle du Burkina, que nous avons décidé de nous appesantir sur une problématique endogène dans la

mesure où ce thème est très peu évoqué dans la littérature en général. Cette option prise, il ne nous restait plus qu'à identifier le terrain spécifique qui allait retenir notre attention. Aussi, nous avons choisi délibérément de nous intéresser à la problématique des intrants essentiellement pour deux raisons : premièrement, en raison du climat spécifique du Burkina (pays sahélien enclavé), la qualité des sols étant capitale pour la pratique de la culture du coton et, deuxièmement, en raison de l'actualité du sujet. En effet, au Burkina Faso, la pauvreté des terres, conjuguée à celle des paysans, fait que la question de l'approvisionnement en intrants²⁶ agricoles, notamment les procédures, les prix de cessions, le crédit agricole et leur gestion par les groupements agricoles est capitale, voire cruciale en raison de leurs coûts et aussi du fait que le pays n'en produit pas. Les premières difficultés de la filière coton au Burkina ont commencé à apparaître dans les années 1980. En rappel, ces difficultés étaient principalement dues à l'augmentation des mauvais taux de remboursement des crédits d'intrants²⁷. Cette situation était à l'origine du rationnement du crédit et par conséquent de la restriction de la production. Déjà à cette époque, on indexait l'insuffisance de transparence par rapport au fonctionnement du système d'attribution des crédits et du fonds de stabilisation qui, de ce fait, pouvait autoriser des comportements opportunistes (détournements de fonds, corruption, accumulation d'impayés, distractions d'intrants du coton sur les céréales, etc.). C'est ainsi que dans l'objectif de pallier l'inconvénient que constituait le système de la caution solidaire qui pénalisait les bons producteurs en les obligeant à rembourser les impayés des autres membres, dans le cadre de la relance de la filière débutée en 1998, une nouvelle organisation devant inciter les « cotonculteurs » à s'engager plus fortement dans la production cotonnière fut mise en place. Dans la nouvelle organisation, d'une part, ceux-ci n'étaient plus garants des défaillances des autres agriculteurs et, d'autre part, afin de décourager les fraudeurs, un mécanisme de sanction et de surveillance mutuelle (contrôle des pairs) a été élaboré.

²⁶ Le terme intrants comprend : les semences, les engrais, pesticides et herbicides.

²⁷ Jonathan Kaminski, (2007), réforme de la filière cotonnière burkinabè : Analyse des impacts économiques et sociaux sur les producteurs et implications des organisations agricoles, synthèse du rapport, Arqade Université Toulouse1, P.4

Ces précieux produits que sont les intrants, nécessaires à toutes les cultures, fournis par les sociétés cotonnières (SOFITEX ; FASO COTON ; SOCOMA) aux producteurs de coton de leurs zones respectives, par l'intermédiaire des Groupements de producteurs de coton (GPC/SOOPS-PC), semblent souvent être détournés vers d'autres cultures. D'autres problématiques relatives à la filière subsistent telles que : les insuffisances du dispositif organisationnel et institutionnel ; les insuffisances du mécanisme de fixation du prix d'achat du coton graine (mécanisme de lissage) ; la faiblesse des rendements agricoles du coton et leurs corollaires ; les difficultés relatives à la commercialisation et à la promotion du coton et celles liées à la transformation locale de la fibre de coton. Cependant, de prime abord, le fonctionnement de la filière coton semble être une mécanique bien huilée. Karim Traore²⁸ disait à ce propos : « *La force de la filière est son organisation. Nos groupements et notre système de crédit sont très bien structurés, les paysans sont protégés et encadrés. Ils sont représentés à tous les niveaux, jusqu'au sommet de l'État ...* ». Dès lors, on pourrait bien être tenté de se demander ce qui ne fonctionne pas bien dans la filière, au point que d'aucuns considèrent que la filière réduit les paysans en ouvriers pour les entreprises cotonnières et pire, comparent la filière à un véritable système d'esclavage où les paysans, n'auraient pas d'autre choix, ni de liberté, et en définitive, n'auraient aucune influence sur leurs conditions de travail ou sur les prix d'achats ? Ils seraient donc à la merci des sociétés cotonnières, notamment de la SOFITEX pour ce qui nous intéresse dans le cadre de notre recherche.

En effet, la SOFITEX détient un quasi-monopole dans le secteur du coton au Burkina Faso, en plus de l'égrenage du coton qui se fait dans ses usines. Elle contrôle toute la filière (semences, engrais, et pesticides, jusqu'au produit final destiné à l'exportation). Quant à l'Union nationale des producteurs de coton du Burkina (UNPCB), théoriquement chargée de défendre les droits des producteurs, malgré les discours officiels (qui parfois vantent ses mérites), elle est décriée par les paysans qui la considèrent comme une fabrication de l'État pour servir ses intérêts au détriment de ceux des producteurs. Ainsi un producteur, Augustin Bahan de Banfora dans le Sud-Ouest, est-il convaincu que l'UNPCB et la SOFITEX « **marchent** » ensemble au détriment des intérêts des paysans qu'ils exploitent. Au demeurant, la mise en place de mécanismes tels que l'achat garanti à un prix stable de la

²⁸ Ancien Président de l'Union nationale des producteurs de coton du Burkina (UNPCB)

production des cotonculteurs (mécanisme de lissage) ainsi que le financement des intrants, apparaissent aux yeux du grand public comme des protections intéressantes. Cependant, ces dispositifs sont également perçus par certains comme étant le revers d'une médaille au regard du quasi-monopole des sociétés cotonnières et de l'impuissance des producteurs par rapport aux décisions importantes qui impactent la filière. On dénombre deux catégories d'intrants : les intrants principaux (engrais composés de NPK et de SB (NPK.SB), engrais azoté urée, insecticides Ec, semences vêtues) et les intrants complémentaires (herbicides, appareils de traitement, insecticides spécifiques, semences délitées et autres intrants). Chaque catégorie fait l'objet d'une procédure en ce qui concerne son acquisition, sa distribution et sa gestion.

En ce qui concerne les semences, l'activité de multiplication est assurée dans sa première phase de production par les services techniques au niveau de la recherche de la semence de base avant d'être mise à la disposition des paysans « multiplicateurs » par les sociétés cotonnières qui assurent également la distribution au profit de leurs producteurs respectifs. À ce stade, les principaux enjeux connus ou identifiés portent sur la qualité de la semence, de sa livraison en temps voulu (réseau de distribution), mais aussi sur l'encadrement des producteurs semenciers en ce qui concerne le respect du nombre de graines recommandées par poquet.

Pour ce qui concerne les intrants (engrais, pesticides et herbicides), depuis la naissance de la filière cotonnière en Afrique de l'Ouest, les intrants (pesticides et engrais) destinés à la culture sont approvisionnés par les sociétés cotonnières et distribués aux cotonculteurs à crédit. Ces derniers remboursent par retenue sur le paiement de la vente de leurs récoltes à travers les groupements associatifs adossés à un système de cautionnement solidaire des membres. À ce niveau, les enjeux essentiels sont liés à la cherté des intrants qui est susceptible d'engendrer des perturbations dans la gestion de la filière avec un impact négatif sur le financement des sociétés cotonnières. En effet, dans un souci de diminuer leurs charges de production, les producteurs peuvent être amenés à sous-doser le traitement des fumures et autres, situation qui peut également conduire à une baisse systématique des rendements et par conséquent de la production. Ce phénomène est souvent avancé pour justifier les arriérés de paiement enregistrés au niveau des groupements, ce qui met les sociétés d'égrenage en difficulté vis-à-vis des banques.

Du coup, ces difficultés perturbent du point de vue des délais, le processus d'approvisionnement des engrais aux producteurs²⁹. Au titre des difficultés, on cite souvent le lancement tardif des appels d'offres internationales pour l'achat des engrais par les sociétés cotonnières, l'insuffisance de transparence susceptible de réduire substantiellement les charges d'intermédiaires et par conséquent le prix de cession aux producteurs. À titre d'exemple, pour la campagne 2017/2018 le prix du sac de 20 kilos du NPK est vendu au Burkina au producteur à 15 000 FCFA, tandis que le même sac, est cédé au cotonculteur du Mali à 10 000 FCFA. De plus, l'opacité du processus de calcul et de gestion des intrants agricoles est de nature à détériorer la confiance des acteurs. Dans un contexte où les sociétés d'égrenage ont la charge de la distribution des graines, des engrais, des insecticides et des pesticides, de même que de l'offre des services de vulgarisation, la transparence dans le cadre de la fixation des prix semble essentielle pour la construction et la consolidation de relations de confiance entre négociants, égreneurs et cotonculteurs. D'autres facteurs tels que l'instabilité structurelle, voire chronique de la filière due essentiellement au fait qu'elle évolue dans un secteur où les caractéristiques du marché mondial lui sont défavorables (offre supérieure à la demande, baisse régulière des prix depuis 1995, subvention des prix aux USA et en Europe) et où les niveaux de production et de rentabilité sont tributaires du prix payé aux producteurs, du rapport entre le prix des intrants et les revenus du coton, etc.), sont souvent cités au titre des problématiques de la filière. À titre illustratif, le rapport entre le coût des intrants et le prix du coton payé aux producteurs depuis la dévaluation ne cesse de se détériorer. En effet, ce rapport est le suivant : 95/96 : 41 % ; 96/97 : 44 % ; 97/98 : 45 % ; 98/99 : 68 %³⁰. L'équivalent de ce ratio, la marge après remboursement d'intrants (la MARI, calculée à partir du ratio d'endettement des GPC), est en moyenne sur la zone de culture SOFITEX de 68 % pour la campagne 2016-2017 et de 32,69 % pour celle de 2017-2018.

Face au paradoxe induit par une situation où un produit considéré comme de l'or, fortement subventionné et ce, malgré l'effondrement de sa production est constamment source de tension, de conflit, il nous est apparu utile d'orienter nos recherches sur les facteurs internes pouvant constituer des entraves à la bonne marche de la filière. En effet, les subventions accordées par l'État à la filière ne

²⁹ État généraux sur la filière coton, (2012), Ministère de l'industrie, du commerce et de l'artisanat, p.4

³⁰ Étude sur le crédit aux producteurs en zone cotonnière,

cessent d'augmenter : l'évolution des subventions est la suivante : (en FCFA³¹) : 2011 : 3 milliards ; 2012 : 10 milliards ; 2013 : 20, 090 milliards ; 2014 : 3,090 milliards ; 2015 : 3,090 milliards ; 2016 : 19,838 739 milliards ; 2017 : 7,1827 milliards ; 2018 : 10 milliards .Quant à la production en tonnes du coton graine, elle ne cesse également de baisser au fil des campagnes³² (cf. Tableau n°1).

Tableau n° 4 : Données de production cotonnière au Burkina Faso

Sociétés cotonnières				
Campagnes agricoles	SOFITEX	FASO COTON	SOCOMA	Total BURKINA
2011/2012	330 000	22 845	63 932	416 777
2012/2013	463 925	32 730	104 095	600 750
2013/2014	508 238	39 189	102 888	650 315
2014/2015	566 012	50 693	90 973	707 678
2015/2016	523 456	32 514	64 292	620 262
2016/2017	544 424	41 180	95 850	681 454
2017/2018	449 000	47 000	116 000	612 000

Pire, l'or blanc a été détrôné par le métal jaune depuis 2009 au titre des exportations du pays. Les statistiques donnent les chiffres suivants en matière d'exportation en FCFA (cf. tableau n°2).

Tableau n° 5 : Évolution des exportations de l'or et du coton (valeur en douane en FCFA)

Années	Or platine, sous formes brutes ou mi- ouvrées, ou en poudre)	Coton
2009	190 323 471 199	118 589 522 864
2010	438 728 724 652	112 681 647 944
2011	852 177 785 499	129 775 013 408
2012	809 620 353 364	154 128 711 546
2013	728 903 747 149	233 638 643 793
2014	722 367 739 208	229 813 975 787
2015	794 584 433 612	179 083 128 983
2016	920 380 688 945	254 608 907 437
2017	1 085 373 382 068	216 167 290 372
2018	ND ³³	ND

Source : INSD : Statistiques commerce extérieur

En outre, notre démarche veut clarifier une situation assez ambiguë qui prévaut entre les statistiques d'endettement de la SOFITEX et les estimations des producteurs. En

³¹ Ministère des Finances et de l'Économie.

³² Ministère du commerce, de l'industrie et de l'artisanat

³³ Données non disponibles

effet, les statistiques de la SOFITEX (cf. Tableau n°3) affichent des ratios d'endettement qui oscillent entre 46,32 % et 79,60 % par région et des taux de remboursement qui varient entre 92,44 % et 96,89 %. Ces données semblent être contredites par les producteurs qui estiment être plus endettés et affirment accumuler plus d'impayés.

**Tableau n° 6 : Ratio d'endettement et taux de remboursement par région.
Période : 2017/2018**

Régions	Production (Tonnes)	Valeur /production	Exigible	Ratio d'endettement	% de Remboursement
BANFORA	64149	15 708 838 745	10 442 082 209	66,47 %	96,32 %
BOBO	59 074	14 472 681 465	11 519 879 441	79,60 %	92,44 %
DEDOUGOU	101 105	24 770 214 745	17 710 404 753	71,50 %	97,47 %
DIEBOUGOU	39 875	9 762 053 200	4 521 648 120	46,32 %	99,97 %
HOUNDE	86 725	21 242 666 510	13 799 630 338	64,96 %	98, 54 %
KOUDOUGOU	34 337	8 412 213 680	5 346 909 756	63,56 %	97,68 %
N'DOROLA	63 185	15 474 628 620	11 039 761 881	71,34 %	97,47 %
Ensemble	448 420	109 843 296 965	74 380 316 498	67,71 %	96,89 %

Source : SOFITEX

Enfin, la polémique actuelle (relative aux engrais de la campagne 2016/2017) sur la « bonne qualité des engrais », contestée par certains producteurs de la zone SOFITEX, justifie également notre choix. Suite aux mauvais résultats de la campagne 2017/2018 enregistrés dans la zone cotonnière relevant de la SOFITEX (notamment celles de Dédougou et N'dorola), une vive polémique sur la qualité des engrais livrés notamment par la SOFITEX, qui serait à l'origine de la baisse considérable de la production ayant occasionné le déclassement du Burkina de son rang de leader dans l'exportation de la fibre de coton dans la région ouest-africaine a été relevée. Cette polémique a suscité plusieurs réactions notamment de la SOFITEX,³⁴ de certains producteurs (cotonculteurs) regroupés au sein des sections de l'Organisation démocratique de la jeunesse du Burkina Faso (ODJ)³⁵ relevant des 15 provinces du grand Ouest³⁶ ainsi que de l'Union nationale des producteurs de

³⁴ Cf. le faso.net du vendredi 2 février 2018

³⁵ Cf. le faso.net du 31 janvier 2018

³⁶ Il s'agit : (de la Léraba, la Comoé, le Kéné Dougou, le Tuy, le Houet, le Poni, le Ioba, la Bougriba, le Nounbiel, les Balé, les Banwa, le Nayala, le Sourou, le Mouhoun ? et la Kossi)

coton du Burkina (l'UNPCB). C'est ainsi que la SOFITEX de son côté impute cette baisse à la pluviométrie, à l'apparition de la mouche blanche dans les zones de concentration des cultures maraîchères, tout en s'appuyant sur les résultats d'une étude qu'elle a commanditée pour balayer du revers de la main la mise en cause par les producteurs de la qualité des intrants (engrais, insecticides, herbicides, fongicides). Pour les frondeurs, la baisse de la production est imputable à la mauvaise qualité des intrants et de ce fait, ils estiment que les producteurs ne devraient pas supporter seuls les conséquences « catastrophiques » de la campagne qui, selon eux, ne sont pas uniquement dues à la pluviométrie, mais aussi aux intrants³⁷. Ils demandent par conséquent en sus de l'annulation pure et simple des dettes intrants pour cause de force majeure, des dédommagements pour les cotonculteurs ainsi que des sanctions pour les acteurs impliqués dans l'affaire dite des intrants. Enfin, l'UNPCB³⁸ reprend à son compte les justifications de la SOFITEX, dont principalement la mauvaise pluviométrie. Toutefois, sous la houlette de l'UNPCB, une rencontre avec l'APROCOB a été organisée par l'AICB, pour examiner les inquiétudes soulevées par les cotonculteurs dans le cadre de la campagne en cours et dans le but de formuler des propositions de solutions notamment. Cette rencontre vise à situer les producteurs sur les causes de la mauvaise campagne agricole 2017-2018 ; trouver une formule pour réduire de moitié les crédits intrants afin de soulager les producteurs ; échelonner le reste du crédit des producteurs de ladite campagne sur 2 à 3 ans et ne plus doter d'intrants ceux qui ont fait l'objet de polémique sur le terrain, etc.

En clair, la situation de crise que traversent certains cotonculteurs de la zone de la SOFITEX soulève des questions légitimes dans la mesure où les zones relevant des deux autres sociétés (SOCOMA et FASO COTON) ne connaissent pas de crise. En effet, il est pertinent de se demander pourquoi cette crise concerne uniquement la zone de la SOFITEX ? Pourquoi les autres sociétés n'ont pas connu les mêmes problèmes ? Pourquoi la SOFITEX achète la semence à SOCOMA et à FASO COTON ; ce qui est une première depuis l'existence de la SOFITEX³⁹. Maintenant que le contexte de notre objet de recherche a été posé et que l'inventaire des

³⁷ Cf. le Faso.net du 31 janvier 2018

³⁸ Cf. Le faso.net du 21 mars 2018

³⁹ Habituellement, c'est la SOFITEX, qui livre la semence aux deux autres unités

dysfonctionnements a été réalisé, il convient de définir la position du chercheur par rapport à cet objet avant de formuler la question de recherche centrale de notre travail en précisant les angles qui nous nous permettront de la traiter.

SECTION II : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

La littérature sur les questions qui touchent à notre recherche nous apprend que l'un des premiers exercices délicats auquel doit se livrer tout chercheur est le positionnement épistémologique de sa recherche. En effet, Gavard-Perret et al. (2012), affirment que : « *tout chercheur doit ainsi être conscient que le paradigme épistémologique dans lequel il inscrit sa recherche conditionne les pratiques de recherche admissibles ainsi que les modes de justification des connaissances élaborées* ». Dans un premier temps nous allons faire retour sur cette notion fondamentale qu'est le positionnement épistémologique, ses paradigmes et les critères de validités qui en découlent avant de formuler notre question de recherche et les hypothèses sous-jacentes qui vont guider notre travail.

II.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Avant d'aborder l'objet de cette partie, il nous paraît utile de revenir sur le concept de l'épistémologie et de ses sources référentielles.

Le terme est apparu au début du XXe siècle, (Gavard-Perret, 2012), pour désigner une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance. Avec le temps, le terme a connu une évolution qui l'a conduit à prendre deux acceptions : la première est synonyme de philosophie des sciences, la seconde correspondant à celle de Piaget⁴⁰ (1967), est l'étude de la construction des connaissances valables. De ce point de vue, elle peut être appréhendée aisément à travers les trois questions principales ci-après : 1) qu'est-ce que la connaissance ?

Comment est-elle élaborée ? Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ?

⁴⁰ En 1967, Piaget présente un constat d'importance capitale pour la compréhension de l'évolution de la pratique scientifique au XXe siècle : le questionnement épistémologique est devenu indissociable de la pratique de la recherche scientifique dans le domaine des mathématiques, de la physique, de la biologie ainsi que des diverses sciences sociales établies.

La finalité de toute recherche étant l'élaboration des connaissances, il apparaît crucial au chercheur de s'interroger sur un certain nombre de points, au premier rang desquels : sa propre compréhension du concept de connaissance ; les hypothèses fondatrices sur lesquelles sa conception de la connaissance repose ; la manière de justifier la validité des connaissances qu'il élabore. Ainsi, ces éléments sont-ils indispensables au chercheur dans le cadre de sa réflexion sur la pertinence et la validité du processus d'élaboration des connaissances qu'il mettra en œuvre au regard de l'objectif qu'il poursuit à travers sa recherche, c'est-à-dire sa méthodologie de recherche.

II.1.1 Notion et paradigmes épistémologique

II.1.1.1 Rappel du concept et de ses sources référentielles

Il existe plusieurs définitions de l'épistémologie. Nous allons commencer par examiner dans cette discipline celles émanant de quelques-uns des auteurs majeurs.

Pour Piaget (1967), le travail de légitimation de savoirs élaborés au cours d'une recherche s'effectue par une critique épistémologique interne menée par les chercheurs eux-mêmes, c'est-à-dire par « *critique rétroactive des concepts, méthodes ou principes utilisés jusque-là de manière à déterminer leur valeur épistémologique elle-même* » Piaget, (1967). Martinet (2000), afin de conserver la référence explicite à l'épistémologie présente dans la formulation de Piaget, utilisera plutôt le terme « *travail épistémique* » considéré comme étant plus précis de réflexivité.

Pour Thiétard et al. (2014), l'épistémologie est, étymologiquement, la théorie de la science et se définit comme la discipline philosophique qui vise les fondements de la science. Il ressort des différentes définitions que l'épistémologie est une interrogation philosophique sur les principes, les finalités, les méthodes et la validation des résultats de la science. Qu'entendons-nous par science ? André Lalande définit la science comme étant : « *un ensemble de connaissances ayant un degré suffisant d'unités et de généralité susceptibles d'amener des personnes qui s'y consacrent à des conclusions concordantes qui ne résultent ni de convention arbitraire ni de goûts et des intérêts particuliers qui leur sont en commun, mais des relations objectives que l'on découvre graduellement et que l'on confirme par des méthodes de*

vérifications ». De façon générale, l'approche épistémologique peut être déployée sur quatre dimensions :

- une dimension ontologique, qui questionne la nature de la réalité à connaître ;
- une dimension épistémologique, qui interroge la nature de la connaissance produite ;
- une dimension méthodologique, qui porte sur la manière dont la connaissance produite est justifiée ;
- une dimension axiologique, qui interroge les valeurs portées par la connaissance.

À l'origine, le questionnement épistémologique, indissociable de la pratique scientifique notamment dans le domaine des mathématiques, de la physique, de la biologie est devenu partie intégrante de diverses sciences sociales établies.

Aussi, en sciences de gestion, ce mouvement s'est-il engagé à partir des années 1980, avec les travaux d'auteurs précurseurs comme : Berry et al., 1978 ; Berry, 1981 ; Girin, 1981, 1986 ; Le Moigne 1979, 1983, 1986, 1989, 1990 ; Marchesnay, 1985 ; Saval, 1985.

Dans la plupart des disciplines des sciences de gestion, l'exigence d'un questionnement épistémologique semble désormais incontournable, comme dans n'importe quelle autre science (Burrell et Morgan, 1979 ; Weick, 1989).

Ainsi, quelle que soit la posture que l'on peut lui donner, l'épistémologie est avant tout consubstantielle au travail de recherche scientifique comme l'atteste Martinet (1990) en ces termes : « La réflexion épistémologique est consubstantielle à la recherche qui s'opère » ou encore comme Wacheux (1996) le suggère : « *Dans le quotidien du chercheur, c'est simplement pouvoir à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié* ».

II.1.1.2 Évolution de l'épistémologie

Des auteurs tels que Popper, Bachelard ou Piaget ont contribué, à travers de nombreux travaux, à l'évolution de l'épistémologie. Ces contributions portent aussi bien sur le modèle scientifique, les conceptions ainsi que sur les lectures des sciences et de leur évolution au XX^e siècle et constituent des ruptures avec le modèle scientifique conventionnel. Deux courants majeurs ont traversé l'histoire des

sciences. Le premier considère le raisonnement analytique et la raison comme étant le socle de toute connaissance scientifique. Ce courant a été qualifié de rationalisme. Les partisans de cette conception de la science estiment que la connaissance scientifique ne peut découler que de la raison et que, par voie de conséquence, le cheminement scientifique devrait partir de l'abstrait, des idées, des concepts (le « général ») pour aller par un raisonnement déductif, vers des conclusions concrètes (le « particulier »). Le rationalisme comprend cependant plusieurs degrés qui vont du rationalisme dogmatique pour lequel, « *sans raison déductive point de vérité* », à un rationalisme plus tempéré, voire critique, souvent qualifié de rationalisme moderne. Le second courant, qualifié a contrario d'empirisme, fonde la validité des conclusions scientifiques sur la vérification d'une hypothèse, dans un grand nombre de cas, au moyen de l'expérience sensible et le plus souvent de l'expérimentation. Cette démarche consiste à passer par des cas particuliers à une règle générale par induction. Tandis que dans le courant rationaliste la raison constitue la pierre angulaire de la démarche scientifique, dans le courant empirique, c'est plutôt l'expérience sensible qui est posée en clé de voûte de tout l'édifice scientifique. Par la suite, Bachelard (1934) fera partie de ceux qui vont insuffler un « *nouvel esprit scientifique* ». Constatant, quelque trente ans avant Kuhn (1962) que l'histoire des sciences est marquée par une alternance de continu et de discontinu, de rationalisme et d'empirisme, il observe également que non seulement l'expérience du scientifique varie, au quotidien, entre l'identité des règles et la diversité des choses, mais également que la pensée scientifique combine systématiquement deux activités complémentaires : une rectification empirique est toujours jointe à une précision théorique. La preuve scientifique se développe aussi bien dans l'expérience (contact avec le réel), que dans le raisonnement (référence à la raison). Pour Bachelard : « *Quel que soit le point de départ de l'activité scientifique, cette activité ne peut pleinement convaincre qu'en quittant le domaine de base : si elle expérimente, il faut raisonner ; si elle raisonne, il faut expérimenter* ». Il considère que même lorsqu'il y a conciliation entre les deux pôles, celle-ci n'élimine pas le jeu dialectique de la pensée scientifique entre ces deux versants. Pour lui, l'épistémologie cartésienne qui s'appuie essentiellement sur la référence aux idées simples, ne peut suffire à caractériser une pensée scientifique qui se développe via un mouvement itératif entre les deux pôles. Ce constat conduit Bachelard à conclure sur la nécessité d'introduire de nouveaux principes épistémologiques dans la

philosophie scientifique au rang desquels l'idée de la présence de caractères complémentaires inscrits dans l'essence de l'être, ce qui rompt avec la croyance tacite selon laquelle l'être est toujours le signe d'une pensée monolithique. Aussi, considère-t-il l'épistémologie non cartésienne comme une extension de l'épistémologie cartésienne (positiviste, réaliste ou naturaliste).

Avant d'aborder les principaux paradigmes épistémologiques, il nous paraît indiqué de présenter les deux grands modèles contemporains de sciences.

II.1.1.3 Grands modèles de sciences contemporaines

La littérature révèle deux grands modèles de sciences contemporains : le modèle des sciences de la nature (ou « exactes »), qui s'est imposée comme le seul et unique modèle pour toute pratique scientifique et ce, depuis plus de trois siècles pour ce qui est de la physique et près de deux siècles en ce qui concerne les sciences sociales. Cependant, un autre modèle, dont les origines remontent à l'antiquité, est disponible ; celui des sciences de l'artificiel, conceptualisé dans sa forme contemporaine seulement à partir de 1969, donc de ce fait moins connu et assez peu mobilisé dans les recherches en sciences de gestion.

II.1.1.3.1 Modèle des sciences de la nature

Ce modèle a été inspiré particulièrement par celui de la physique et de la mécanique. Avec l'apparition des autres sciences, le réflexe ou la tendance a été de chercher à leur appliquer les principes et méthodes des sciences de la nature, et ce fut aussi le cas pour les sciences humaines et sociales⁴¹.

Ce modèle de science repose sur le postulat selon lequel une connaissance scientifique est une connaissance vérifiée par la méthode expérimentale. Cependant, bon nombre de sciences humaines et sociales se prêtent mal aux conditions du modèle des sciences de la nature (quantification et réplication). En effet, elles sont définies par leur objet d'étude spécifique, les phénomènes sociaux et développent des méthodes spécifiques comme l'étude de cas qui apparaissent inadaptées à l'étude d'autres types de phénomènes, tels que les phénomènes physiques.

⁴¹ Auguste Comte ira jusqu'à concevoir la sociologie comme une « physique sociale »

II.1.1.3.2 Modèle des sciences de l'artificiel

À l'issue des longs débats qui ont animé les communautés de chercheurs travaillant dans le cadre d'une adaptation du modèle des sciences de la nature aux autres champs de recherche, il est apparu un modèle général de science adapté à l'étude de phénomènes perçus comme partiellement façonnés par des intentions humaines plus adaptées à l'étude des phénomènes ne relevant pas seulement de la Nature et pouvant ainsi être qualifiés d'« *artificiels* » ; Simon (1969,1981,1996/2004) a proposé l'expression « *sciences de l'artificiel* ». Ainsi, ce modèle qui établit une distinction entre science de la nature et science de l'artificiel permet de dépasser un certain nombre de clivages révélés par des intitulés qui portent en eux-mêmes un jugement de valeur par exemple : « *sciences dures ou exactes ou encore positives* » versus « *sciences molles ou douces* » ; « *sciences fondamentales* » versus « *sciences appliquées* » ; « *sciences* » versus « *humanités* ». Le modèle des sciences de l'artificiel présente l'intérêt d'offrir un autre modèle de science beaucoup plus adapté là où le modèle des sciences de la nature s'avère inadapté. La conceptualisation des sciences de l'artificiel est fondée sur l'argumentation selon lequel la quasi-totalité des éléments de notre environnement tel que : les entreprises, les produits et les services qu'elles développent et commercialisent, les marchés financiers notamment et les infrastructures (Tsoukas, 2005), donnent des témoignages de l'artifice humain et sont façonnés intentionnellement par des humains de manière à s'adapter aux contextes dans lesquels ils s'inscrivent (Avenier, 2010). Simon considère également que le modèle des sciences de la nature classique en particulier, celui de la physique et la biologie est mal adapté pour étudier des artefacts et rendre compte de leur fonctionnement, essentiellement pour les raisons suivantes : la dépendance des artefacts vis-à-vis de leur environnement, et leur caractère téléologique⁴² qui rend difficile de démêler ce qui relève de la prescription de ce qui relève de la description.

II.1.1.4 Paradigmes épistémologiques contemporains

Le paradigme épistémologique est défini comme étant une conception de la connaissance partagée par une communauté qui repose sur un système cohérent

⁴² Leur capacité à s'auto-définir des buts qui orientent leur fonctionnement

d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie (Marie-Laure Gavard-Perret, 2012).

Piaget (1967) dans sa définition de l'épistémologie, nous éclaire davantage. Selon lui, les hypothèses touchent à la connaissance (hypothèses d'ordre épistémique), la manière dont elle est élaborée (hypothèses d'ordre méthodologique) et la façon dont elle est justifiée. Aussi, la plupart des paradigmes épistémologiques postulent également des hypothèses fondatrices d'ordre ontologique qui concernent le réel existentiel.

La littérature souligne une multiplicité de classifications des paradigmes épistémologiques contemporains. Cependant, (Marie-Laure Gavard-Perret, 2012), distingue le paradigme positiviste (au sens du positivisme logique), clairement identifié et dont les hypothèses fondatrices sont nettement établies, de certains paradigmes post-positivistes.

Selon Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon, Alain Jolibert (2012), les six paradigmes épistémologiques sont : le paradigme épistémologique positiviste logique, le paradigme épistémologique réaliste scientifique, le paradigme épistémologique réaliste critique (ces deux paradigmes relèvent du paradigme post-positiviste), le paradigme épistémologique constructiviste radical (pragmatique), le paradigme épistémologique interprétativiste, le paradigme épistémologique constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln (PECGL) (cf. Tableau n°10).

Tableau n° 7 : Éléments structurants et principes de validité d'une position épistémologique : Positivistes/Post-positivistes

Positivistes	Post-positivistes
Seule la méthode d'expérimentation et de vérification par des tests statistiques	Multiplés méthodes pour approcher la réalité (ils acceptent d'autres modes de collecte de données)
Réfuter les hypothèses	Riccucci : Ils acceptent l'existence de l'erreur et considèrent les résultats probables pour qu'ils ne soient pas réfutés
Objectivité	Objectivité maximale (le chercheur doit contrôler les conditions dans lesquelles il réalise sa recherche (objectivé maximale du chercheur dans sa collecte de données et dans son travail)
Le réalisme empirique appliqué aux entités observables, pour eux les concepts inobservables sont des concepts métaphysiques	Réalisme empirique .Appliquer aussi aux entités inobservables, intangibles.
Méthode inductive	Méthode hypothético-déductive

Source : ELABBADI BOUCHRA. *Epistémologie-Méthologie* 2013

II.1.1.4.1 Paradigme épistémologique positiviste logique

La notion de positivisme vient d'Auguste Comte. Les hypothèses fondatrices du paradigme épistémologique positiviste sont au nombre de trois.

La première hypothèse, qualifiée d'ontologie réaliste, postule l'existence d'un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter un chercheur. Pour les positivistes, il existe un réel objectif, unique, connaissable et le chercheur est non seulement capable de l'étudier et de le cerner, mais aussi de le connaître en toute neutralité, puisque ce réel est indépendant de lui. La deuxième hypothèse, dite de détermination naturelle, pose qu'il existe une certaine forme de détermination interne propre au réel existentiel. Cette posture du chercheur correspond à la précision d'Auguste Comte : « *Il convient de substituer partout, à l'inaccessible détermination des causes proprement dites, la simple recherche des lois, c'est-à-dire des relations constantes entre les phénomènes observés* ». Cette hypothèse soutient l'idée que toute démarche scientifique positiviste doit permettre au chercheur, à partir de l'observation des faits de manière empirique, d'établir des lois invariables décrivant des relations immuables entre des faits observables et mesurables scientifiquement.

La troisième hypothèse, dite d'épistémologie objectiviste dualiste, postule quant à elle que le chercheur doit se placer en position d'extériorité par rapport au phénomène étudié. Pour ce faire, l'observateur doit prendre des précautions pour rester détaché et distant de son objet d'étude. Outre ces hypothèses, le paradigme épistémologique positiviste préconise deux principes méthodologiques qui sont le principe cartésien de division ou décomposition analytique et du principe de raison suffisante. Les limites du paradigme épistémologique positiviste logique ont conduit les chercheurs et épistémologues à développer d'autres paradigmes épistémologiques, parmi lesquels les paradigmes post-positivistes.

II.1.1.4.2 Paradigmes épistémologiques post-positivistes

On distingue deux courants majeurs qui relèvent du post-positivisme qui sont le réalisme scientifique et le réalisme critique (transcendantal) qui se sont développés à l'issue des multiples critiques du paradigme épistémologique positiviste logique émanant d'auteurs majeurs tels que : Popper, Kuhn, Feyerabend, Lakatos, Martinet, Riccucci, Huberman et Miles, Tochon et Miron, Granger.

II.1.1.4.2.1 Réalisme scientifique

Selon Hunt et Hansen (2008, p. 117), quatre principes fondamentaux caractérisent ce paradigme :

- l'existence d'un monde indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir, conformément à la thèse du réalisme classique ;
- si la science a bien pour but le développement d'une connaissance appropriée du monde, cette connaissance ne pourra cependant jamais être certaine, ce qui entre en contradiction avec le réalisme direct et s'inscrit dans une vision réaliste « *faillibiliste* » ;
- dans la mesure où les dispositifs impliqués pour tester la vérité de certaines connaissances sont faillibles, ces dernières peuvent donc être remises en cause à tout instant par de nouvelles preuves, ce qui renvoie à une vision critique du réalisme, vision qui fait dire à Hunt que la science se doit d'être critique dans l'évaluation et le test des connaissances pour « *déterminer leur contenu de vérité* » ;

- des théories expliquant des phénomènes observables peuvent s'appuyer sur des concepts non observables, selon un principe qualifié par Hunt de réalisme inductif.

II.1.1.4.2.2 Réalisme critique (transcendental)

Ce paradigme est souvent présenté comme l'alternative post-positivisme à la fois au positivisme et aux constructivismes (Smith, 2006 ; Riopel, 2009), mais aussi comme une réaction à certaines positions post-modernistes (Ackroyd et Fleetwood, 2000) ; Fleetwood et Ackroyd, 2004 ; Reed, 2005) qui dénie l'existence d'une réalité indépendante du langage. Ce paradigme repose également sur une hypothèse fondatrice d'ordre ontologique et sur une hypothèse fondatrice d'ordre épistémique.

II.1.1.4.2.3 Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique

On retrouve dans la littérature des sciences sociales deux paradigmes épistémologiques constructivistes différents avec pour chacune des hypothèses fondatrices. L'un a été conceptualisé essentiellement par des chercheurs du champ des sciences de l'éducation, comme Guba et Lincoln (1989, 1998). L'autre a été développé dans le prolongement des travaux de Piaget par Von Glasersfeld (1988, 2001). Sa théorisation a été poursuivie par Le Moigne (1995, 2001, 2007) sous l'appellation paradigme épistémologique constructiviste radical ou téléologique (Le Moigne, 2001). Ces deux paradigmes épistémologiques constructivistes postulent des hypothèses fondatrices d'ordre épistémique similaire, mais adoptent des positions fondamentalement différentes au niveau ontologique.

II.1.1.4.2.4 Paradigme épistémologique interprétativiste

Ce paradigme relève des diverses écoles de pensée qui se sont développées dans la mouvance du tournant interprétatif (Burrell et Morgan, 1979) et ont contribué à son développement. Les trois premières hypothèses fondatrices du paradigme interprétativiste sont quasiment identiques à celles du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique. La première hypothèse postule que ce qui est considéré comme connaissable est l'expérience vécue, ou « expérience de la vie » (Husserl, 1970). La deuxième hypothèse postule que la connaissance qu'un sujet développe d'une situation est liée inséparablement à la fois à la situation et au sujet qui en fait l'expérience. La troisième hypothèse postule le pouvoir constitutif de l'intention dans

l'expérience du monde, et donc dans la construction de connaissances (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006). C'est sur la quatrième hypothèse que le paradigme interprétativiste diffère du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique. En effet, les différents courants à l'intérieur du paradigme interprétativiste s'accordent à la fois pour récuser l'hypothèse d'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur et pour poser des hypothèses fondatrices d'ordre ontologique ; alors que le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique ne postule aucune hypothèse fondatrice d'ordre ontologique ni ne récuse la possibilité d'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur.

Enfin, nous terminerons cette présentation des principaux paradigmes épistémologiques contemporains par la présentation d'un autre paradigme constructiviste qui diffère fondamentalement du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique.

II.1.1.4.2.5 Paradigme épistémologique constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln (PECGL)

Conceptualisé principalement par Guba et Lincoln (1989,1998), fréquemment désigné sous le sigle PECGL, ce paradigme repose sur des hypothèses fondatrices d'ordre épistémique proches de celles postulées dans les paradigmes épistémologiques interprétativiste et constructiviste pragmatique. La première hypothèse, dite d'épistémologie subjectiviste moniste, postule l'inséparabilité dans le processus de connaissance entre le sujet connaissant et ce qu'il cherche à connaître. La deuxième hypothèse pose que, dans le processus de connaissance, le sujet connaissant ne peut pas échapper à son humanité : en particulier, sa subjectivité et ses valeurs jouent inévitablement un rôle dans le processus. C'est précisément sur la troisième hypothèse que le PECGL diverge du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique tout en conservant une certaine proximité avec le paradigme interprétativiste. En effet, tandis que le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique ne postule aucune hypothèse fondatrice d'ordre ontologique et se rattache au pragmatisme, le PECGL formule une hypothèse d' « *ontologie relativiste* » qui le rattache au post-modernisme (Avenier, 2011). Cette hypothèse stipule que la réalité est relative, multiple, socialement construite, et n'est pas gouvernée par des lois naturelles, causales ou d'autres sortes.

A la lumière de cette présentation des hypothèses fondatrices des paradigmes épistémologiques, nous pouvons affirmer que la spécification du paradigme épistémologique dans lequel un chercheur inscrit sa recherche est un acte fondateur et fondamental.

Tableau n° 8 : Six paradigmes épistémologiques

	P.E. réaliste scientifique (Hunt, 1990, 1991,1994, 2008, Bunge, 1993)	P.E. réaliste critique*(PERC) (Bhaskar, 1988)	P.E. constructiviste pragmatique (PECP) (Von Glasersfeld, 1988,2001 ; Le Moigne, 1995,2001)	P.E. interprétativiste (Heidegger, 1962 ; Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006)	P.E. constructiviste au sens de Guba et Lincoln (PEGGL) (Guba et Lincoln ,1989 ,1998)
Hypothèse d'ordre ontologique	Il existe un réel en soi (Le réel) indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir.	Il existe un réel en soi indépendant, et antérieur à l'attention que peut lui porter un humain qu'il l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé et le réel empirique.	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines	L'activité humaine est structurée (patterned). La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité objective de cette situation.	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.
Hypothèse d'ordre épistémologique	Le réel (en soi) n'est pas forcément connaissable (faillibilité possible des dispositifs de mesure).	Le réel profond n'est pas observable .L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs (MG) qui sont à l'origine des « évènements perçus ».	Est connaissable l'expérience humaine active .Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissance et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie.	Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie.	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.
But de la connaissance	Connaître et expliquer des phénomènes observables (via éventuellement des concepts inobservables).* Conception représentationnelle de la connaissance. Énoncés sous forme réfutable.	Mettre au jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation. Conception. représentationnelles des mécanismes générateurs.	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Conception pragmatique de la connaissance.
Mode de justifications spécifiques	Neutralité. Objectivité. Justification de la validité externe et de la validité interne (voir chapitres 2 et 3). Tests statistiques d'hypothèses. Réplication.	Pouvoir explicatif des MG identifiés. Justification de la validité des MG via des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives.	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives).	Méthodes herméneutiques et ethnographiques. Justification des validités communicationnelle, pragmatique et transgressive.	Méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique. Fiabilité (trustworthiness) et authenticité. Pas de généralisation.

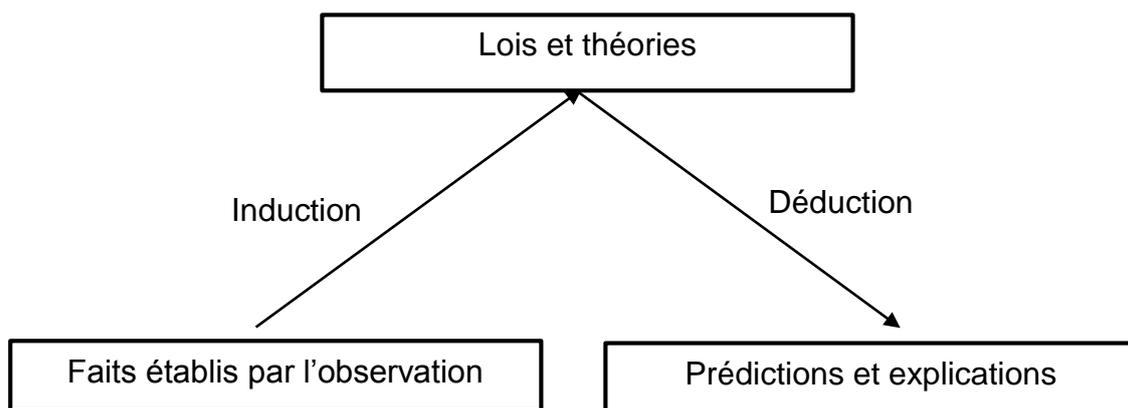
Source : *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, réussir son mémoire ou sa thèse, 2e édition Marie-Laure Gavard-Perret (2012)*

II.1.2 Choix épistémologique et critère de validité

II.1.2.1 Justification de notre positionnement épistémologique

Notre recherche, fondée sur l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg par principe, relève de deux paradigmes supposés opposés : l'induction et la déduction (Crozier et Friedberg, 1977). En effet, l'analyse stratégique et l'analyse systémique sont des méthodes qui obéissent à deux logiques opposées, elle est inductive pour le raisonnement stratégique, et déductive pour le raisonnement systémique. (cf. Figure n°6) Toutefois, malgré l'opposition de ces logiques, elles demeurent complémentaires.

Figure n° 3 : Raisonnements déductif et inductif



Source : Charlmers (1987)

En effet, comme le souligne Crozier et Friedberg, sans le raisonnement systémique, l'analyse stratégique ne dépasse pas l'interprétation phénoménologique. Sans vérification stratégique, l'analyse systémique reste spéculative, et sans la stimulation du raisonnement stratégique, elle devient déterministe. Considérées séparément, on constate qu'on aboutit à des résultats « *extrêmement divergents* », alors que la démarche de Crozier et Friedberg cherche à atteindre un but de recherche universel. (Crozier M. & Friedberg E. *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, 1977, p.237). Ainsi donc, l'analyse stratégique, qui relève de la sociologie de l'action organisée, procède à la fois d'une démarche à double titre ;

premièrement, du fait de la posture qu'elle adopte par rapport au terrain d'enquêtes (ce dernier n'est pas un moyen de vérifier des questions de recherches, mais plutôt un espace à investir dans lequel il faut s'immerger pour comprendre et découvrir les ressorts et les modes de fonctionnement concret) ; deuxièmement, du fait qu'elle prend appui sur les résultats empiriques pour progressivement élaborer des questions de recherche et faire émerger une problématique. Après avoir examiné les principaux paradigmes épistémologiques contemporains à savoir : le paradigme épistémologique positiviste logique, les paradigmes épistémologiques post-positivistes, le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, le paradigme épistémologique interprétativiste, le paradigme épistémologique constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln (PECGL), nous avons opté pour l'épistémologie post-positiviste dont les éléments structurants et principes de validités sont contenus dans le tableau n°10.

Pour Chevrier (2003), une recherche qui part de connaissances théoriques déjà établies pour valider auprès de données empiriques est déductive et vérificatoire, elle est aussi appelée confirmatoire et mobilise une démarche qualitative et/ou quantitative selon Giordano & Jolibert, (2012). En conclusion, nous disons que la posture épistémologique de notre recherche est hypothético-déductive et hypothético-inductive.

Cette option est conforme à notre modèle de recherche, (Crozier et Friedberg, 1987). Elle est également en phase avec notre démarche qui consiste à partir d'hypothèses (postulats) qui forment un cadre d'ensemble validés par des auteurs tels que : Boudon, Giddens, Reynaud.

II.1.2.2 L'impossible neutralité du chercheur

Les limites les plus courantes sur le plan épistémologique et pratique souvent attribuées à cette méthodologie ont trait à l'impact produit par le chercheur sur son objet d'étude. Cependant, ces limites ne constituent plus un biais problématique selon les principes fondateurs de l'Action Research (Emery et Trist, 1969) et Allard-Poesi ; Perret (2003). D'autres critiques portent sur la logique de collaboration chercheurs/praticiens, considérée comme nécessaire mais insuffisante dans le cadre

de la production des connaissances (Avenier et Schmitt, 2007), dès lors que les praticiens collaborent en tant qu'« objet » (Mesny et Mailhot, 2010).

Afin d'assurer la validité de la méthodologie qualitative, on a recours à trois principes épistémologiques agissant comme filtre pour guider le chercheur. Ces filtres sont au nombre de trois. Le concept d'interactivité cognitive (Savall et Zrdet, 1996, 2004 ; Cristallini, 2005) explicite les dispositifs de confrontation du chercheur à son entourage, lorsqu'il s'extériorise par le dialogue, l'écrit et interagit avec les acteurs de terrains dans le but de générer de nouvelles informations. Le principe d'intersubjectivité contradictoire (Savall et Zardet, 1996, 2004 ; Krief,2005), vise à remplacer l'impossible objectivité des données qualitatives par une confrontation des acteurs dotés de leur propre subjectivité, et aboutir ainsi à une certaine représentation du réel par la mise en évidence des écarts ou convergences de représentations, d'où le sens de la réplique de Husserl (1980) : « *l'objectivité naît alors de l'intersubjectivité* » ; le principe de contingence générique (Savall et Zardet,1996,2004 ;Voyant,2005) concernant l'articulation des connaissances génériques formulées par le chercheur avec les connaissances contextuelles ou spécifiques émergeant d'une situation particulière d'un cas spécifique. Ces trois principes ont guidés nos actions sur le terrain.

II.1.2.3 Critère de validité de la recherche

L'évaluation de l'intégrité et de la rigueur de la recherche revient à expliciter les forces et les faiblesses de la stratégie et à la rendre transparente. C'est également un moyen de transmettre au lecteur les aspirations du travail de recherche (Finlay, 2003). Malgré le fait qu'il est communément admis que toute recherche se doit d'être évaluée au regard d'un certain nombre de critères, cependant, le choix des critères à retenir pour cette évaluation n'est toujours pas fixé (Willig, 2001 ; Finlay, 2003) et « *la question de la qualité des critères ...loin d'être résolue et une critique plus approfondie* » (Cuba et Lincoln, 1994). Cette situation semble concerner particulièrement le cas de la recherche qualitative où les critères d'évaluation de la qualité des recherches restent encore une question assez épineuse (Drucker-Godard et al. 2007).

Yin (1984) considère qu'il existe un nombre de standards requis pour assurer la qualité d'une recherche sociale et plus particulièrement de l'étude de cas. Les critères sont :

- la fiabilité de la recherche. Ce critère se réfère aux résultats produits par le biais de la recherche. Il s'agit ici de s'assurer que ces mêmes résultats peuvent être atteints si la recherche est reproduite par d'autres sujets ou à un autre moment ;
- la validité du construit ou objectivité. La validité du construit, quant à elle, fait référence à la méthodologie adoptée par le chercheur et qui se doit de correspondre à la problématique de recherche initialement posée. Il faut alors que l'ensemble des méthodes choisies et des outils mobilisés permettent une opérationnalisation pertinente des concepts étudiés. ;
- la validité interne. La validité interne de la recherche est assurée en évitant trois biais qui sont reliés au contexte de la recherche, au recueil des données et à l'échantillon. Ces biais peuvent être évités en réduisant la durée de l'étude, en variant l'échantillon étudié et en respectant la confidentialité du travail (Campbell et Stanley, 1996 cité dans Drucker –Godar et al., 2003) ;
- la validité externe de la recherche. Ce critère est conditionné par la possibilité de généralisation d'un échantillon à une population et d'un contexte à d'autres contextes similaires.

D'autres chercheurs (Drucker –Godar et al., 2003) rajoutent un cinquième critère pour s'assurer de la fiabilité et de la validité de l'instrument de mesure. Ce critère à trait principalement aux données recueillies et à la qualité du codage de ce matériel empirique brut pour voir dans quelles mesures ces données permettent d'apporter une meilleure compréhension de l'objet étudié.

Pour plusieurs chercheurs (Hlady Rispal, 2002 ; Drucker –Godar et al., 2003 ; Yin, 1984) ces critères sont applicables à tout projet de recherche pour juger de sa qualité et de sa rigueur. Cependant, d'autres travaux classent ces critères comme étant propres à une recherche interprétative (Pozzebon, 2003 ; Johnson et al.2006 ; Myers, 2009) du fait que « *les termes validité et fiabilité considèrent que la réalité est objective et est indépendante de la réalité sociale et ne sont donc pas utilisés dans les travaux interprétatifs et critiques* ». De ce fait et par opposition aux quatre critères

positivistes de Yin (1984), Lincoln et Guba (1985) ont introduit des critères liés à la crédibilité, la transférabilité, la sûreté « Dependability » et la conformité « Confirmability » de la recherche comme moyen d'évaluation de la rigueur de la recherche interprétative. Ces critères d'évaluation ont été largement mobilisés par les travaux interprétatifs (Mckay et Marshall, 2000 ; Finlay, 2003). Ces critères de rigueur méthodologique ont comme corollaire des stratégies mises en œuvre par le chercheur pendant la collecte et l'analyse des données comme l'observation du phénomène en situation réelle, la description détaillée de la méthodologie adoptée, l'alternation des méthodes de collecte et d'analyse des données, la présentation riche du contexte et de l'échantillon, le recours à un journal de bord, la triangulation... Ces diverses stratégies permettent de construire une interprétation profonde et détaillée du phénomène étudié. Dans le cadre de notre recherche, notre posture épistémologique est à la fois hypothético-déductive et hypothético-inductive et nous utilisons une méthodologie de recherche qualitative au regard des critères de Lincoln et Guba (1985). Le tableau n° 12, ci-dessous synthétise les fondements de chacun de ces critères ainsi que leur application à notre cas de recherche.

Tableau n° 9: L'évaluation de la qualité de la recherche au regard des critères de Lincoln et Guba (1985)

Critères de Yin (1984) (jugés comme critères positivistes)	Critères de Lincoln et Guba (1985)	Objectifs	Techniques utilisées dans le cadre de notre recherche
Validité interne de la recherche	Crédibilité de la recherche	S'assurer de l'intégrité des résultats	Triangulation des sources de données (entretiens semi-directifs, observation non participante, documents écrits). Transcription fidèle de toutes les données.
Validité externe de la recherche	Transférabilité de la recherche	Généralisation de l'étude	Présentation soignée du contexte de l'étude ainsi que des caractéristiques de l'échantillon.
Fiabilité de la recherche	Sûreté « Dependability »	La transférabilité et la reproductibilité des résultats	La méthodologie de recherche suivie ainsi que les méthodes de recueil et d'analyse des données ont été détaillées.
Objectivité ou validité du construit	Conformité « Confirmability »	Intégrité des interprétations du chercheur	Une multi-angulation a été adoptée : triangulation des sources de données, triangulation des méthodes de collecte de données et triangulation des sujets.

Le critère de crédibilité est parallèle à celui de la validité interne et cherche à s'assurer de l'intégrité des résultats. La recherche est considérée comme étant crédible à partir du moment où les représentations des enquêtés convergent avec

celles que le chercheur leur a attribué (Mckay et Marshall, 2000 ; Schwandt, 2001). Quelques techniques peuvent être utilisées pour renforcer la crédibilité d'une investigation comme, par exemple, la vérification des données par les enquêtés ou les collègues, l'observation ou encore l'audit (Lincoln, 1995). Dans notre cas, certaines mesures ont été entreprises pour assurer la crédibilité de notre recherche. Nous avons dans un premier temps adopté une triangulation des sources de données (documents écrits, entretiens semi directifs, observation non participante) et par la suite nous nous sommes assurés de la transcription fidèle de toutes les données.

Le deuxième critère, la transférabilité, est le critère qui peut être défini comme la généralisation de l'étude. Selon Marshall et Rossman (1989), le recours à une triangulation utilisant des multi-cas, différents sujets et diverses méthodes de collecte de données renforce la transférabilité des résultats. Le tableau ci-devant (cf. tableau n°18) résume les différentes triangulations adoptées dans le cadre de notre thèse. Au-delà de la stratégie de triangulation adoptée, nous avons aussi soigneusement présenté le contexte de notre étude ainsi que les caractéristiques de l'échantillon en termes de nombre et en fonction de leur diversité.

Tableau n° 10 : Synthèse des différentes formes de triangulation adoptées dans le cadre de l'étude multi-sites

Forme de triangulation	Description
Triangulation des phénomènes	Adoption du principe de la réplication (Yin 1984) Sélection des phénomènes en fonction des zones où ils se produisent ou non.
Triangulation des sujets	L'échantillon des personnes interrogées est hétérogène en termes de : Position hiérarchique - Métier fonctionnel - Familiarité aux technologies de l'organisation
Triangulation des sources de données	→ SOFITEX - Réunion avec directeurs et chefs de services → UNPCB - Réunion avec certains responsables
Triangulation des méthodes de collecte des données	- Données primaires (observation non participante et entretiens semi directifs) - Données secondaires (Compte rendu des réunions, rapports, ...)

Le critère de la sûreté (qui correspond à la fiabilité chez les positivistes requiert un processus de recherche claire, logique et traçable (Schwandt, 2001). Il s'agit ici

d'être le plus précis possible sur le raisonnement et la démarche suivi par le chercheur (la posture épistémologique, le guide d'entretien utilisé, la grille des thèmes et sous thèmes...) afin que la transférabilité ou la reproductibilité des résultats soit rendue possible. Il s'agit de pouvoir retracer le raisonnement intellectuel qui a conduit aux interprétations et aux conclusions du projet de recherche (Gavard-Perret et al., 2008). Dans le cadre de notre recherche, nous avons explicité dans le détail la méthodologie de recherche suivie, les méthodes de recueil et d'analyse des données. Nous avons également schématisé la représentation graphique la démarche de contextualisation et de recontextualisation du corpus à travers l'outil d'analyse mobilisé (le logiciel Nvivo11) pour expliciter la démarche de codage des données. En annexe nous avons fourni un nombre de documents (guide d'entretien, questionnaires) permettant ce contrôle.

Enfin, le dernier critère est celui de la conformité, comparable à celui de l'objectivité ou validité du construit. Ce critère vise à s'assurer que les interprétations du chercheur dans les résultats produits sont cohérentes avec le sens des données collectées. Les techniques de triangulation sont un moyen efficace pour garantir la conformité des résultats avec le matériau empirique (Finlay, 2003), Nous pouvons également considérer que ce dernier critère a été respecté du fait que nous avons entrepris une multi-angulation (triangulation de notre étude, triangulation des sources de données, triangulation des méthodes de collecte de données et enfin, triangulation des sujets (cf. Tableau n°13). D'autres critères sont d'un ordre optionnel chez Guba et Lincoln (1994) ? Mais deviennent nécessaires lorsque le chercheur adopte une posture critique en plus de sa posture interprétative. Ainsi, pour évaluer la qualité d'une recherche interprétative et critique, ces critères sont d'une part l'authenticité et la plausibilité de la recherche et d'autre part la réflexivité (Pozzebon, 2003). L'authenticité est un critère essentiel à la recherche critique du fait qu'elle permet de développer une « *compréhension sophistiquée* » pour pouvoir rendre compte des « *différentes réalités* » du phénomène social étudié (Sale, 1999). Pour ce faire, le chercheur doit être suffisamment proche du terrain. Pour évaluer cette proximité empirique, le chercheur doit rendre compte de son implication dans sa propre investigation pour montrer qu'il a été assez présent sur le terrain, a bien échangé avec les enquêtés et/ou a mené une observation participante ou semi-participante. Ce critère est évalué selon le degré d'immersion ou d'interaction avec

les participants. Tandis que l'authenticité concerne la manière dont le travail empirique est mené, la plausibilité quant à elle se focalise sur l'étape de la rédaction (Schultze, 2000). La plausibilité est ce qui rend le propos crédible aux yeux du lecteur. Le chercheur doit alors prendre certaines précautions pour que sa recherche soit plausible et incontestable. Pour satisfaire ce critère, la recherche doit remplir deux conditions (Pozzebon, 2003). Il s'agit en premier lieu de la construction d'un « sens » autour de l'investigation et de s'assurer de sa cohérence. Pour Schultze (2000) et Pozzebon (2003), la construction du « sens » peut prendre effet dans un document rédigé suivant un format scientifique. La deuxième condition pour que l'investigation soit plausible questionne les apports théoriques de la recherche. Le chercheur doit alors préciser à quelle discipline et plus particulièrement à quel champ sa recherche contribue.

La criticité quant à elle appelle le chercheur à reconsidérer ses propres préconceptions. Elle l'interroge sur les interprétations critiques qu'il avance. La dimension de la criticité défie les idées préconçues sur la réalité sociale et appelle à considérer certaines vérités sociales. Pozzebon (2003) considère que les études interprétatives critiques doivent impérativement prendre en considération ce critère de criticité pour décrypter « *les opinions dominantes, contredire les points de vue conventionnels et multiples qui sont souvent en conflits* ».

Dans une recherche critique, la réflexivité est également un critère crucial (Pozzebon, 2003).

La réflexivité permet de développer une interprétation multidimensionnelle (Alvesson, 2003) qui tient compte des aspects idéologiques et politiques du phénomène étudié. Cependant, être réflexif suppose aussi que le chercheur s'engage dans « *une auto-critique de ses propres considérations* ». Elle interroge aussi sa capacité à rendre compte de l'influence de sa subjectivité personnelle et de ses propres préconceptions sur le processus de recherche. Il doit tenir compte du fait que ses caractéristiques, sa culture, ses perceptions et ses valeurs peuvent influencer le processus de la recherche qualitative (Ruby, 1980). Ceci peut conduire à des biais et à des hypothèses préconçues (Krefting, 1991). Pour éviter les biais dus à la subjectivité du chercheur, différentes méthodes de collecte et d'analyse des données doivent être alternées et la triangulation reste le moyen le plus efficace pour assurer

une interprétation réflexive selon Krefting (1991). La manière dont le codage du matériau est effectué est tout aussi importante du fait que ce qui est considéré chez Strauss et Corbin (1994) comme « codage théorique », est appelé chez Alvesson et Skoldberg (2000) « interprétation réflexive ». Maintenant que nous avons précisé le concept d'épistémologie, défini notre positionnement et répertorié les biais que nous devons éviter dans notre recherche nous pouvons formuler notre question centrale de recherche et les angles sous lesquels nous allons l'aborder.

II.2 QUESTION ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Maintenant que nous avons déterminé notre positionnement épistémologique et ses limites, il convient de préciser les angles selon lesquels nous allons aborder le système de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX. Notre objet de recherche est donc constitué par les relations complexes qu'entretiennent les différents acteurs de ce système, ce qui se traduit par un certain nombre de comportements, dont les règles et les principes de fonctionnement sont à décrire, à comprendre et à expliquer.

II.2.1 Question de recherche

Aussi, l'objectif principal de notre recherche est de mieux comprendre la structuration des organisations (formelles et informelles), le comportement des acteurs, la régulation, et le jeu des acteurs de la filière coton dans la zone de la SOFITEX, en analysant les phénomènes de pouvoir et d'influences des acteurs de la filière coton à travers la gestion de l'approvisionnement des intrants. L'approche consiste, à partir des observations du contexte d'action des acteurs de la filière coton dans la zone de la SOFITEX, d'analyser le comportement des acteurs qui interviennent dans la gestion des intrants et la formulation d'hypothèses explicatives à l'aide d'un cadre d'analyse stratégique et systématique. La démarche vise à reconstruire les règles de jeux qui lient les acteurs de ce système d'action et aboutir à une compréhension globale des comportements observés. Pour ce faire, il s'agira pour chaque contexte d'action observé que l'on cherche à analyser d'aboutir à travers un raisonnement, de mettre en évidence des données qui permettent à la fois de découvrir et de caractériser : les acteurs ; les régularités de leurs comportements ; les situations problématiques caractérisant le système d'action ; les hypothèses de stratégie et

d'enjeu pour expliquer le comportement des acteurs ; le ou les hypothèses de zone d'incertitudes ; les règles du jeu.

Au vu des différentes critiques formulées par les acteurs du système de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX, on constate une très grande diversité de comportement dont la logique semble davantage relever d'objectifs individuels que collectif et qui semblent se reproduire dans la durée pour chaque type d'acteur. Aussi la question de notre recherche est-elle :

- Quelles sont les logiques formelles et informelles des acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX et dans quelle mesure ces logiques et leurs évolutions expliquent-elles la situation de crise actuelle?

II.2.2 Propositions de recherche

Il découle des constats fait auprès des acteurs quatre propositions de recherche qui sont de nature à nourrir notre réflexion principale.

Proposition de recherche n°1

La multiplicité des acteurs rend impossible de réduire leurs relations au sein du système de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX à un comportement unique.

Proposition de recherche n°2

Dans un système complexe comme celui de gestion des intrants, les différents acteurs, de par la nature et le contenu des fonctions qu'ils occupent ne peuvent pas disposer de la même marge de manœuvre pour répondre aux attentes du système.

Proposition de recherche n°3

Les comportements constatés par de nombreuses enquêtes et la liberté prise avec les règles par ces différents acteurs laissent penser que ces dérèglements, non seulement n'ont rien de fortuits, mais au contraire doivent relever d'une logique dont la rationalité est à découvrir.

Proposition de recherche n°4

La multiplicité des contraintes que subit la chaîne de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX du fait du comportement de ses acteurs doit participer à ces dysfonctionnements et contribuer à réduire ses performances.

CONCLUSION DU CHAPITRE I

Nous avons noté que le contexte renferme des éléments divers qui sont, entre autres, l'offre qui laisse percevoir un déséquilibre énorme dans le domaine de l'évolution et de la répartition de la production et une augmentation de la production mondiale liée à la croissance des rendements plutôt qu'à celle des superficies. Nous y avons également noté que l'évolution de la demande va de pair avec celle des importations et des exportations de coton fibre, et que la baisse du prix du coton était en majeure partie due à la concurrence des fibres synthétiques. Aussi, des enjeux tels que l'importance socio-économique, les facteurs de succès et les faiblesses des filières cotonnières africaines, le processus de libéralisation des filières cotonnières et les défis, sont à inscrire dans un cadre qui constitue le contexte.

La confrontation à un contexte aussi complexe, avec des enjeux socio-économique de cette importance, impose que le chercheur maîtrise les relations qu'il entretient avec son objet. Nous nous sommes attaché à définir notre positionnement épistémologique, les paradigmes dans lesquels nous allons travailler et leurs conséquences sur la validité des résultats qui vont en découler.

En faisant abstraction des facteurs exogènes qui ont souvent la faveur des études et travaux sur les problèmes majeurs qui entravent le fonctionnement et les performances de la filière coton au Burkina Faso, nous avons choisi de focaliser notre problématique de recherche sur les facteurs endogènes que sont : le dispositif organisationnel de la filière ; le mécanisme de fixation du prix d'achat au producteur ; le mécanisme de lisage ; l'approvisionnement en intrants agricole ; la baisse des superficies etc...

Pour ce qui concerne le système de gestion des intrants⁴³, notre objectif est la compréhension des relations de pouvoir entre les différents acteurs du système à travers une analyse permettant la description et l'observation des comportements des acteurs ainsi que la déduction des rationalités propres à chacun d'entre eux.

Dans cette perspective, notre question de recherche est qu'il existe des logiques formelles et informelles, expliquant la situation dans laquelle se trouve le système de gestion des intrants, son évolution et son éventuelle adaptation à l'objectif d'améliorer les performances de la filière coton du Burkina.

Que pouvons-nous retenir par la suite de la revue de littérature, de la définition des principaux concepts et du cadre d'analyse que nous allons développer dans le chapitre suivant ?

⁴³ Il s'agit du système de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX

La filière coton en Afrique : Une analyse stratégique du système d'acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX au Burkina Faso

CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, DEFINITION DES PRINCIPAUX CONCEPTS ET CADRE DE RECHERCHE

Après avoir balayé le champ des principales théories des organisations et défini les principaux concepts que nous avons parcouru, nous poserons un cadre d'analyse de notre de recherche en détaillant les paradigmes et les outils d'analyse.

SECTION I : REVUE DE LITTERATURE ET DEFINITION DES PRINCIPAUX CONCEPTS

La revue de littérature présente une synthèse des travaux portant sur la filière, et un panorama des théories évaluant les paradigmes et les outils afin de déterminer celles qui s'appliquent avec plus de pertinence à l'objet de notre recherche avant de proposer une définition des principaux concepts que nous allons mobiliser dans le cadre de notre analyse du système d'acteur de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX.

I.1 REVUE DE LITTERATURE

I.1.1 Revue sur la filière

Dans cette première étape, nous allons proposer la synthèse des travaux qui ont été effectués sur la filière à partir de théories ou de concepts spécifiques et avec des résultats déterminés avant d'envisager ce que la théorie des organisations peut apporter à l'étude de cet objet complexe qu'est une filière agricole et plus spécifiquement un système d'acteur de gestion des intrants d'une zone cotonnière.

S'agissant des études portant spécifiquement sur la filière, les auteurs ont effectué des recherches qui peuvent être regroupées en cinq catégories :

les recherches axées sur la politique générale ;

- les recherches d'ordre technique ;
- les recherche d'ordre économique ;
- les recherches d'ordre sociologique ;
- les recherches à visée plus critique.

I.1.1.1 les recherches axées sur la politique générale

Pour ces auteurs, qui, le plus souvent travaillent afin de proposer des solutions spécifiques d'un problème donné au pouvoir public, le souci majeur est d'articuler les grands facteurs dans une visée à la fois stratégique et opérationnelle. Cette démarche de type consulting donne en général une base scientifique à la politique préconisée par les pouvoirs publics ou par une organisation internationale, Bellocq (2007).

Le plus souvent aussi ces études ont été commanditées dans le but de justifier la libéralisation des filières coton, Tschirley (2009), Kminsky (2007), FAO (2014). Ainsi Loada (2012), cherche-t-il à rapporter les succès de la filière coton au Burkina Faso à la politique économique et agricole mise en jeu par le pays, dispositif qui, selon lui, a fait preuve d'une efficacité suffisante, même s'il est à noter qu'il subsiste de très nombreuses incertitudes au sein de cette filière stratégique pour le pays, au premier chef, la question de la corruption et des pratiques frauduleuses. Il s'entend que cette approche très générale ne permet pas d'aborder les problèmes dans toute leur spécificité, notamment au niveau local, ou encore pour comprendre les interrelations des acteurs eux-mêmes.

I.1.1.2 les recherches d'ordre technique

Les aspects techniques du fonctionnement de la filière sont aussi abordés par certains auteurs. Des aspects agronomiques, Copagen (2017), géographiques ou encore logistiques sont traités pour valoriser la production cotonnière. Dans ces travaux, relevant de l'économie, industrielle même s'ils peuvent concerner l'ensemble de la filière l'angle technique est extrêmement serré et les résultats ont une portée spécifique. Ainsi, Hauchart (2005), s'attache-t-il à établir une relation entre la culture intensive du coton en faisant appel à une grande quantité d'intrant et la dégradation des sols dans le Mouhoun, corrélation qui a en soi une valeur agronomique, notamment s'agissant de la question de l'utilisation des intrants dans le système de production cotonnier, mais qui doit aussi être rapporté au comportement et aux réactions des parties prenantes de l'ensemble de la filière.

C'est en général, cette approche que privilégie le ministère en charge des filières cotonnières, le ministère de l'Agriculture du Burkina Faso (2001).

I.1.1.3 Les recherches d'ordre économique

Cette approche est de loin la plus répandue, même si l'étude des facteurs exogènes (essentiellement les contraintes du marché international), Freud (1999), Renaudin (2011), sont très largement privilégiés par les auteurs. Pour l'essentiel, il s'agit de déterminer des causes, Perrain (2005) ou des conséquences, Bellocq (2007), du succès ou des contre-

performances de la filière ou de l'un de ces secteurs avec pour objectif de mesurer l'impact positif ou négatif et le plus souvent de lui donner une transcription financière.

De très nombreuses théories sont mobilisées pour appréhender la filière sous l'angle d'un marché dont les contraintes échappent le plus souvent aux principales parties prenantes dans le pays. Ainsi, Folleface (2010), utilise-t-il la théorie de la coordination économique des échanges et des acteurs pour expliquer les difficultés rencontrées par la filière coton au Cameroun. Selon lui, et dans une approche strictement économique, ces difficultés sont le fruit d'un dysfonctionnement dans les engagements contractuels qui lient les acteurs de la filière. De son côté Dieye (2003), développe une analyse sur la base de l'approche de la nouvelle économie institutionnelle pour décrire des comportements d'acteurs de la filière lait péri-urbain de Kolda à travers le paradigme structure comportement performance (SCP).

En s'appuyant sur le modèle Var non contraint, Sebgo (2010), conclut que les sources de contre-performance de la filière coton sont pour l'essentielle des facteurs exogènes tels que les cours mondiaux et les prix d'exportation.

I.1.1.4 Recherches sociologiques

Dans ce groupe, les auteurs ont abordé la théorie des organisations, les outils et les concepts qui en découlent pour comprendre quelles étaient les dynamiques à l'œuvre dans le processus de gouvernance et dans le jeu des acteurs, Chapron (2012), Cambourieu (2012). Dans ce contexte, les approches sont multiples et consistent à appliquer un corpus théorique sur le cas précis d'une filière toute entière ou sur l'un de ses secteurs. Le plus souvent l'application de la théorie des organisations se fait sans qu'il soit interrogé, qu'une entité aussi complexe qu'une filière puisse être considérée comme une organisation à part entière. Par ailleurs, les travaux se partagent entre une approche phénoménologique du comportement des acteurs ou au contraire une approche plus structurelle sans chercher à savoir s'il existe des points de convergences ou de divergences que l'on peut constater sur le terrain dans le comportement spécifique de chaque acteur.

I.1.1.5 Recherches à visée plus critique

Certains auteurs tel que Brechet (2006), s'attachent à proposer une approche plus généalogique, notamment à partir de la notion de projet pour critiquer le fait que la filière et ses secteurs ne peuvent pas comprendre uniquement par l'inter relation de ses acteurs, mais qu'il faut remonter à l'origine du projet de cette filière, de ses motivations, de ses objectifs pour en comprendre le fonctionnement actuel de la filière ou les comportements divergents ou convergents de ses acteurs. S'il y a bien la volonté d'une analyse sociologique

des situations d'affrontement transactionnelle en revanche, ce sont les outils de la théorie contractualiste qui sont utilisés par Brechet.

L'ensemble de ces approches aboutissent à des résultats, qui de notre point de vue, ne prennent pas assez en compte la spécificité de la filière en tant qu'organisation relevant de la théorie du même nom, de la complexité des interactions entre des acteurs de nature aussi différente, et enfin négligent la dynamique entre d'une part les prescriptions et les contraintes du système sur les comportements des acteurs, et d'autre part les considérations stratégiques que développent de manière plus ou moins autonome chacun des acteurs pour chacun des intérêts qui lui est propre.

I.1.2 Revue sur la théorie des organisations

Les théories des organisations permettent la réalisation d'analyses fonctionnelles des organisations de même que des logiques relatives aux structures et aux acteurs faisant partie d'un système collectif d'action et d'interaction. Elles permettent aussi d'identifier les relations de pouvoir entre les acteurs⁴⁴. Ainsi, plusieurs théories se sont intéressées à l'organisation en tant que systèmes sociaux créés par des individus afin de satisfaire, grâce à des actions coordonnées, certains besoins et d'atteindre certains buts⁴⁵. L'objectif principal de ces théories est de décrypter le fonctionnement des organisations afin d'en permettre une meilleure compréhension. Aussi, l'étude des organisations nécessite-t-elle une mobilisation de plusieurs champs disciplinaires, entre autres, la sociologie, la psychologie, la psychanalyse, l'anthropologie, l'histoire, l'économie, la gestion, la science politique. Une présentation exhaustive de ces théories est fastidieuse, voire quasi impossible, au regard de leur importance leur diversité et de leur richesse.

La question qui se pose est de savoir en quoi la théorie des organisations est pertinente pour s'appliquer aux filières cotonnières et plus spécifiquement au système de gestion des acteurs des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX. Il est vrai que la filière ne peut pas être considérée comme une organisation au sens classique ainsi que l'on procède à propos d'une entreprise. Nous nous trouvons dans ce cas précis en face d'une organisation complexe, multiple ce que certains auteurs décrivent comme des méta-organisations : « *Ce sont des entreprises en réseau qui*

⁴⁴ Michel Crozier

⁴⁵ Samir Chaqri, (2008/2009), *Les écoles de la théorie des organisations*

La filière coton en Afrique : Une analyse stratégique du système d'acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX au Burkina Faso

se combinent en méta-organisations de tailles plus ou moins importantes pour créer de la valeur, des grappes d'entreprises qui coopèrent fortement entre elles et composent des méta-entreprises ou, différemment, se transforment en entreprises fortement intégrées, en méta-réseaux. » Ettighoffer & Van beneden (2000). Les filières agricoles se présentent donc singulièrement comme un regroupement d'organisations de base ou élémentaires dont la mise en réseau produit elle-même une organisation de niveau supérieure (organisations d'organisations), dont la complexité est le premier attribut. Il s'entend, que si la théorie des organisations s'applique aux méta-organisations, elle le fait aussi de manière particulière, ce qui constitue aussi un enjeu de la recherche que nous menons spécifiquement sur l'une de ces méta-organisation que représente le système d'acteurs de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX.

À travers notre revue de la littérature, nous allons mettre en relief les grands traits des principales théories avant de choisir celle qui nous semble la plus appropriée à la conduite de notre recherche.

Afin de mieux comprendre l'importance de ce concept dans la société, nous partons des propos de David Hume, qui font ressortir opportunément cette importance : «... *dans la nature, l'homme est l'animal le plus démuné ; seule l'organisation sociale lui permet de survivre...* » Hume (1559). La théorie des organisations date du début du XX^e siècle dans le contexte de la seconde révolution industrielle caractérisée par le règne absolu de la machine. La nouvelle ère industrielle, en plus de son triomphe sur le plan du progrès scientifique et technique, a également engendré une véritable révolution dans les modes d'organisation de l'entreprise. L'essor de la production, avec comme conséquence l'émergence de très grandes entreprises, a conduit à réaliser simultanément de nombreuses tâches qui devront être planifiées, divisées et coordonnées en raison de leur complexité, à créer et à justifier un besoin d'organisation du travail qui est à l'origine de la théorie des organisations.

C'est donc l'ensemble des connaissances relatives au fonctionnement et à la conduite des organisations rassemblées dans un corps de doctrine unique que l'on appelle théorie des organisations. À l'origine, fondée par des praticiens, des ingénieurs, et dirigeants d'entreprises, la théorie des organisations deviendra, avec le concours d'universitaires et de chercheurs, une discipline scientifique

pluridisciplinaire autonome (science des organisations), qui fera appel à diverses branches des sciences humaines. Guidés par la volonté constante d'améliorer les performances de l'entreprise à partir de leurs réflexions sur l'organisation, les praticiens et théoriciens ont développé à travers le temps plusieurs grands courants de pensée qui se sont manifestés en privilégiant chacun une approche idéale de l'organisation, et qui se sont développés, soit en réaction au courant qui l'aura précédé, soit en l'intégrant pour le dépasser. Les thèmes, généralement abordés par cette discipline sont, entre autres, le pouvoir, les relations et rapports sociaux, l'analyse des configurations et la communication dans les groupes.

La notion d'organisation est une notion difficile à cerner, voire à définir, tellement les définitions qui en sont données ont souvent été critiquées. Toutefois, nous avons retenu la définition suivante : « *Les organisations sont des systèmes sociaux créés par des individus afin de satisfaire, grâce à des actions coordonnées, certains besoins et d'atteindre certains buts* ».

I.1.2.1 Typologie de la théorie des organisations

Pour Yves-Frédéric Livian, plusieurs voies d'approches sont possibles pour appréhender les organisations. Cependant, leur complexité nécessite que l'on porte plusieurs types de lunettes pour les observer, tellement leurs analyses ont fait l'objet de nombreuses théories. Yves -Frédéric Livian propose l'approche de Gareth Morgan qui présente un avantage en ce qu'elle ne renvoie pas à des théories qui ne sont pas classées chronologiquement (taylorisme, relations humaines, etc.), mais plutôt à des images reliées à des concepts et à des pratiques facilement accessibles. En effet, Gareth (1986) identifie sept images pour représenter les différents types d'organisations possibles : le type machine, qui renvoie à l'image d'un mécanisme dont les rouages doivent être huilés, où chacun doit être à sa place dont les auteurs clés sont Frederick Taylor (1911), Fayol (1916) et Weber (1923) ; le type organisme vivant qui renvoie à l'image d'un système qui s'adapte à son environnement avec comme auteurs principaux, Bertalanffy (1951) ; le type cerveau qui renvoie à l'image d'un cerveau qui rassemble et traite de l'information et commande les organes avec comme auteur Herbert Simon (1947), et Beer (1972) ; le type culture qui renvoie à l'image d'un groupe, d'un peuple qui secrète des valeurs communes et qui crée des liens d'appartenance avec comme auteur, Schein (1987) ; le type système politique

qui renvoie à l'image d'un lieu de gouvernement où les individus s'allient et s'opposent dans la défense de leurs intérêts dont les auteurs principaux sont James March et Herbert Simon (1958), Crozier et Freidberg (1977) ; le type prison mentale, qui renvoie à l'image d'un lieu où le psychisme humain se manifeste, où les passions s'expriment, un lieu créateur de plaisir et d'angoisse avec comme auteur, Elliott Jacques (1951), M. Pages, E. Enriquez (1974), et enfin le type instrument de domination qui renvoie à l'image d'un outil au service d'une oligarchie, qui cherche à reproduire sa domination avec comme auteur, Michels (1911), H. Braverman. L'annexe n°1 illustre le contenu de la représentation de Gareth Morgan. Avant de nous pencher sur les différents courants de la théorie des organisations, il nous paraît utile d'effectuer un bref rappel des différents paradigmes qui sont à la base cette discipline.

I.1.2.2 Paradigmes de la théorie des organisations

Étymologiquement, le mot « *paradigme* » vient du grec « *paradeigma* » et signifie « *modèle* » ou « *exemple* ». Ce mot a connu une évolution jusqu'au XX^e siècle où il acquiert avec Ferdinand Saussure un sens spécialisé en linguistique pour ensuite s'étendre à l'épistémologie et désigner l'ensemble des variantes d'une conception dominante. Sur le plan épistémologique et en sciences humaine et sociale, un paradigme se définit comme étant une représentation du monde, c'est-à-dire une manière de voir les choses, un modèle cohérent du monde reposant sur un fondement défini (matrice disciplinaire, modèle théorique, courant de pensée). Thomas Samuel Kuhn définit les paradigmes comme des « découvertes scientifiques universellement reconnues qui, pour un temps, fournissent à un groupe de chercheurs des problèmes types et des solutions ». Ainsi, les révolutions scientifiques entraînent des changements de paradigmes qui nécessitent du temps pour faire ses preuves et être validés par la communauté scientifique. Il existe plusieurs formes de paradigmes tels que : le paradigme en philosophie illustré par Platon et considéré comme étant ce que l'on montre à titre d'exemple, lequel qui peut dès lors servir de modèle. Le paradigme en épistémologie est développé par Thomas Samuel Kuhn. Il rompt avec la conception épistémologique du mot paradigme, (employé pour désigner un modèle de pensée dans des disciplines scientifiques, un ensemble de croyances, des accords scientifiques ou philosophiques qui guident les

recherches, identifient les problèmes et indiquent ce qui est acceptable du point de vue de la méthode ou des résultats), en donnant une définition du terme dans son ouvrage intitulé : *La structure des révélations scientifiques*. Il y caractérise le mot paradigme par un certain nombre d'éléments : un ensemble d'observations et de faits avérés ; un ensemble de questions en relation avec le sujet qui se posent et doivent être résolues, des indications méthodologiques (comment ces questions doivent être posées), comment les résultats de la recherche scientifique doivent être interprétés et l'appréhende comme « *un cadre qui définit les problèmes et les méthodes légitimes, et qui permet ainsi une plus grande efficacité de la recherche : un langage commun qui favorise la diffusion des travaux et canalise les investigations* ». D'autres auteurs tels qu'Imre Lakatos ont essayé de développer le concept d'une façon dialectique sous l'appellation de « *programme de recherche* ». En résumé, nous pouvons retenir que scientifiquement, le mot paradigme peut être défini comme étant l'ensemble des règles admises et intériorisées comme normes par la communauté scientifique, à un moment donné de son histoire, pour délimiter et problématiser les faits qu'elle juge dignes d'études.

En sociologie, plus précisément en sciences sociales, le terme de paradigme est employé pour décrire un ensemble d'expériences, de croyances et de valeurs qui influencent la façon dont un individu perçoit la réalité et réagit à cette perception. Ce système de représentation permet à l'individu de définir son environnement, de communiquer sur lui dans le but d'essayer de le comprendre ou de le prévoir. Aussi, le paradigme en science sociale correspond t-il également à une grille de lecture permettant l'interprétation de données mobilisables par des outils théoriques spécifiques. En science sociale, on cite : le paradigme de la naissance du capitalisme⁴⁶ ; le paradigme du capital social⁴⁷ ; le paradigme des conflits de classes⁴⁸ ; le paradigme de la démocratie⁴⁹. En science économique, la notion⁵⁰ de paradigme techno-économique est utilisée pour expliquer les cycles longs et leur

⁴⁶ Max Weber, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*

⁴⁷ Pierre Bourdieu, *capital social*

⁴⁸ *Marxisme et la lutte des classes*

⁴⁹ Alexis de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*

⁵⁰ Notion empruntée à Giovanni Dosi

succession proposée par Carlota Pérez et Christopher Freeman⁵¹. D'autres définitions du mot paradigme existent dans d'autres disciplines telles que la linguistique, l'informatique et même en esthétique. Cependant, nous allons nous intéresser à la définition du terme « paradigme » en théorie des organisations. Cette discipline a également été influencée par plusieurs paradigmes dont les plus importants sont : l'utilitarisme doctrine relevant de la philosophie politique ou de l'éthique sociale, prescrivant d'agir (ou de ne pas agir) de manière à maximiser le bien-être collectif, défini comme la somme ou la moyenne de bien-être agrégé de l'ensemble des êtres sensibles et affectés. Les utilitaristes perçoivent le gaspillage de bien-être (production de bien-être total ou moyen inférieur au maximum possible) comme une injustice. L'utilitarisme est une théorie conséquentialiste, c'est-à-dire, qui évalue une action (ou une règle) uniquement en fonction des conséquences escomptées. En tant que doctrine, elle est qualifiée d'eudémoniste (opposé de l'égoïsme). L'utilitarisme affirme qu'il faut considérer le bien-être de tous et non le bien-être de l'acteur seul. Selon les utilitaristes, cette éthique est applicable aux actions individuelles, aux décisions politiques, aux domaines économiques, sociaux ou judiciaires. Le modèle d'organisation scientifique du travail dont Taylor est le précurseur (OST), appliqué de fait en Europe depuis le XIV^e siècle, a été formalisé, puis utilisé lors de la deuxième révolution industrielle à la fin du XIX^e siècle. Méthode de gestion et d'organisation des ateliers de production, ses principes ont été développés et mis en application dans le secteur industriel par plusieurs auteurs⁵² dont le plus connu est Frederick Winslow Taylor. Le mouvement dit Fordisme en fera une application et contribuera à sa diffusion. L'OST préconise une division extrême du travail, la parcellisation des tâches, en réduisant les ouvriers et les employés à de simples exécutants dans les entreprises mécanisées. Ainsi, pour Taylor et le Taylorisme, l'ouvrier n'est pas là pour penser, mais pour exécuter des gestes savamment calculés pour lui après avoir été chacun chronométré. Ce dernier est encouragé à être performant par un système de prime. Tout travail intellectuel doit être enlevé de l'atelier pour être concentré dans les bureaux de planification et d'organisation de l'entreprise. Le structuro-fonctionnalisme, lié à l'étude de la

⁵¹ The Diffusion of Technical Innovations and Changes of Techno-Economic Paradigm, University of Sussex, 1986)

⁵² Pierre-Paul Riquet, Vauban, Frédéric Japy, William Leffingwell, Henri Fayol, etc...

bureaucratisation à travers les travaux de Max Weber, ce mouvement intellectuel, rattaché à l'étude des organisations, reprend le concept lié à la bureaucratie Wébérienne, en mettant l'accent sur le jeu des structures informelles et les dysfonctionnements qui peuvent en résulter. Cette approche étudie l'organisation sous un angle dynamique contrairement à l'approche classique, dans laquelle satisfaction et intérêts sont mêlés en adoptant une perspective stratégique (endogène). Elle met l'accent sur la relation de l'individu à l'organisation, en termes de rôle et de fonction, et ne s'en tient à l'individu en tant qu'exécutant d'une tâche prédéfinie comme c'est le cas dans l'OST. Les aspects oubliés ou ignorés par l'école des relations humaines tels que : les conflits d'intérêts, la régulation, l'analyse des ajustements entre les « acteurs », sont pris en compte par l'analyse structuro-fonctionnaliste. La question à laquelle cette approche tente de répondre est celle de savoir : comment une organisation, qui a ses propres besoins, arrive-t-elle à imposer un modèle de relations (de rôles) à une multitude de personnes (par l'intégration de fonctions), dans le but d'atteindre des objectifs divers ? En d'autres termes, comment une organisation (ses structures et ses intervenants) résiste-t-elle au changement ? L'analyse stratégique est un paradigme de la théorie des organisations proposé par Michel Crozier et Erhard Friedberg. Elle consiste en l'analyse du comportement des acteurs donnés comme stratégiques. Théoriquement, cette approche prend la suite des analystes structuro-fonctionnalistes, et est articulée sur l'acteur qu'ils définissent comme étant : « celui dont le comportement contribue à structurer un champ, c'est-à-dire à construire des régulations ». L'approche cherche à expliquer la construction des règles (le construit social) à partir du jeu des acteurs empiriques, calculateurs et intéressés. Les acteurs sont dotés de rationalité limitée. Ils sont autonomes et entrent en interaction, dans un système qui contribue à structurer leurs jeux. Ils interviennent dans un système (l'organisation), qui doit et peut s'ajuster à des contingences et des changements de natures diverses. Pour les auteurs, il n'existe pas d'ajustement naturel (automatique et incontrôlé), mais uniquement des construits (qui supposent la présence d'une intentionnalité). Ce sont ces mécanismes assumés qui constituent le système d'action concret. Enfin, l'analyse culturelle porte sur un ensemble de composantes⁵³ (connaissances, valeurs, comportements), qui facilitent le

⁵³ L'histoire, le contexte, les symboles, la structure et le pouvoir, les croyances, les mythes, les codes

La filière coton en Afrique : Une analyse stratégique du système d'acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX au Burkina Faso

fonctionnement d'une entreprise en étant partagé par la plupart de ses membres. Selon Elliot Jacques, cet ensemble doit être appris et admis de façon implicite par les nouveaux membres avant que ceux-ci ne soient acceptés dans l'entreprise. La culture caractérise l'entreprise en la distinguant des autres, dans son apparence, ses façons de réagir aux relations courantes de la vie de l'entreprise. Ces différents paradigmes concernent aussi bien l'économie des organisations⁵⁴ que la sociologie des organisations⁵⁵. Dans le cadre de l'analyse des différentes théories des organisations, plusieurs postulats permettent une simplification des analyses qui sont utilisés selon que l'on se trouve en économie ou en sociologie des organisations. Dans cette optique, nous allons présenter brièvement ces postulats à travers les différentes approches.

I.1.2.3 Ecoles, Approches et courants de la théorie des organisations

I.1.2.3.1 Écoles historiques

I.1.2.3.1.1 École classique

Les principaux précurseurs de l'école classique du management et également de la théorie des organisations sont Taylor, Fayol et Weber.

Frederick Winslow Taylor s'est davantage penché sur l'organisation des ateliers de production notamment sur la gestion scientifique du travail en énonçant l'idée que les décisions relatives à la production ne devraient pas être prises de façon intuitive, mais plutôt à la lumière d'analyse scientifique des tâches individuelles. Le point de départ de l'approche de Taylor est constitué par une étude systématique des processus de travail dans l'atelier ayant comme objectif l'élimination des mouvements inutiles et des temps morts. Cette approche s'articule autour des idées telles que : la division du travail, la sélection scientifique, la division verticale du travail, et la mise en œuvre d'un système de contrôle et l'instauration de salaire différentiel à la pièce. Pour Taylor, l'organisation scientifique de travail (OST) est un

vestimentaires, le langage, la méthode de travail, l'éthique, l'engagement etc...

⁵⁴ L'économie des organisations a particulièrement pour objectif l'amélioration de la prise de décision au sein des organisations.

⁵⁵ La sociologie des organisations a particulièrement pour objectif l'amélioration de la connaissance du comportement d'un groupe d'individus composant l'organisation.

d'augmenter la productivité et par conséquent, d'augmenter à la fois les salaires et les profits.

Henri Fayol s'est principalement intéressé aux problèmes de direction de l'entreprise.

Il a jeté les bases de la théorie administrative et a légitimé l'apparition du métier de dirigeant sur la base d'une division des activités d'entreprise en six catégories de fonction (production, commerciale, financière, sécurité, comptabilité et administrative).

Il définit quatorze principes (la division du travail, l'autorité et la responsabilité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général de l'entreprise, la rémunération du personnel, la centralisation, la hiérarchie, l'ordre, l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative et l'union du personnel) considérés essentiels pour l'efficacité de la fonction administrative.

L'organisation administrative du travail proposée par Fayol est une tentative de définir les contours de la fonction de direction générale dans un contexte où il n'y avait pas encore d'encadrement organisé et d'écoles de gestion.

Enfin, Max Weber, a plutôt préconisé une organisation bureaucratique de l'organisation comme capable d'assurer l'efficacité organisationnelle.

Sa pensée s'articule autour de trois thèmes principaux : l'identification des clés caractéristiques d'une forme d'organisation particulière (la bureaucratie), la description des raisons de son développement au cours de l'histoire et enfin la démonstration de sa supériorité à l'ère moderne sur les autres formes possibles d'organisation. Afin d'éliminer les sources d'inefficacité organisationnelle, Weber propose l'application d'un certain nombre de principes : division du travail, structure hiérarchique, sélection du personnel, normalisation des règles et règlements, caractère impersonnel des relations, et avancement. Pour Weber, la mise en place d'une administration bureaucratique est la manifestation d'une rationalisation qui témoigne de la progression de la domination (légale ou rationnelle) au détriment de la légitimité charismatique ou traditionnelle. Il distingue trois types de dominations légitimes : la légitimité charismatique, traditionnelle et rationnelle-légale.

Les principes fondateurs de l'École classique (postulat mécaniste et rationaliste)⁵⁶ portent en eux-mêmes leurs limites. La déshumanisation du travail provoque des contestations fréquentes et vives, et occasionne l'émergence d'un pouvoir syndical important ainsi que des conflits sociaux de plus en plus durs contre les cadences infernales ou le salaire au rendement. Comme des recherches l'ont démontré par la suite, le salaire n'est pas le seul stimulant pour un travailleur. D'autres stimulants tels que le besoin de reconnaissance et d'accomplissement existent. En estimant que la productivité résulte uniquement de l'économie du travail, Taylor fait preuve d'une vision réductrice dans la mesure où elle dépend également d'autres facteurs tels que les économies de matière et de la technologie de la production. Une des critiques également formulées à l'encontre de ces théories viennent du fait qu'elles ignorent les interrelations entre l'entreprise et son environnement. Ainsi, les spécificités sectorielles ne sont pas prises en compte, les problèmes de flexibilité, d'adaptabilité de l'entreprise aux contraintes de l'environnement en particulier, demeurent absents du discours classique. L'entreprise apparaît comme un système clos, fonctionnant selon des règles préétablies. La théorie des organisations ne se fonde pas uniquement sur le point de vue de l'école classique, qui a montré ses forces et faiblesses au fil du temps. Une autre vision enrichit le débat en prenant en compte la dimension humaine dans l'entreprise.

I.1.2.3.1.2 École des relations humaines

Développée en réaction aux excès du taylorisme, la vision stratégique implicite de l'École des relations humaines reste cependant identique à celle de l'école classique, s'attachant à proposer un cadre d'analyse unique et universel. Toutefois, dans sa conception, l'approche de l'organisation évolue en intégrant une nouvelle dimension : l'homme en tant qu'individu et membre d'un groupe. Portée par E. Mayo à travers, entre autres, ses études sur l'impact de l'échange sur la productivité, ou encore les conséquences sur le comportement d'un groupe professionnel suite à différentes décisions (hausse des salaires, temps de pause, accroissement du temps de repos), a conclu que ce ne sont pas les facteurs matériels qui gouvernent le rendement, mais

⁵⁶ Le postulat mécaniste affirme que l'entreprise est assimilée à un immense mécanisme où les individus ne sont que des rouages ; le postulat rationaliste dit que l'entreprise est composée d'individus et de matériels qui peuvent être maîtrisés par l'esprit de l'organisation. Pour produire efficacement, ils proposent un modèle d'organisation rationnel fondé sur une approche empirique et normative.

ceux de nature psychosociale tels que : l'environnement social favorable, l'acceptation du travail par le groupe, la qualité des relations avec l'encadrement, les rémunérations non économiques. À travers ses travaux, E. Mayo démontre qu'au-delà de l'organisation formelle, il existe une organisation informelle qui obéit à une logique de sentiments et d'appartenance.

Abraham Maslow, quant à lui, s'est intéressé aux facteurs qui motivent l'homme au travail en élaborant une théorie des motivations qui repose sur une hiérarchisation des besoins humains articulés autour de deux points : 1) On peut hiérarchiser les besoins humains en cinq niveaux : besoin physiologique, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement ; 2) Un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital. Dès que ce besoin est satisfait, il cherche à satisfaire le second besoin le plus important. Ainsi, comme les travaux de Mayo, la hiérarchie des besoins de Maslow met en évidence les limites du stimulant financier et l'impact du contenu de travail indépendamment des conditions qui l'entourent pour motiver les salariés. S'inscrivant dans la même lignée, Frederick Herzberg identifie deux types de facteurs qui impactent la satisfaction de l'homme au travail. Cette théorie postule que les facteurs qui conduisent à la satisfaction du travail sont différents de ceux qui conduisent à l'insatisfaction. Ainsi, selon cette théorie, les facteurs d'hygiène ne sont pas sources de motivation pour l'individu ; cependant, leur prise en considération peut empêcher l'insatisfaction au travail. Quant aux seconds facteurs appelés facteurs de satisfaction, facteurs considérés comme essentiels au développement et à l'épanouissement de l'individu dans son travail, ils sont susceptibles d'augmenter le degré de satisfaction et de motiver les travailleurs à fournir un meilleur rendement. Pour Herzberg, l'organisation du travail consiste à apporter une réponse satisfaisante aux deux séries de besoins afin d'éviter le mécontentement d'une part, et d'autre part, de développer la satisfaction. S'intéressant au rôle des dirigeants, Douglas Mc Gregor, auteur de la théorie XY dans son ouvrage intitulé : « *La dimension humaine de l'entreprise* », affirme deux façons de percevoir ses subordonnés, lesquelles influent sur le comportement qu'il adopte envers eux, de même que les stratégies de motivations mises en place. L'une des façons correspond à ce qu'il nomme « Théorie X », qui symbolise le management prôné par l'École classique et l'autre appelée « Théorie Y », censée représenter l'École des relations humaines. Dans la théorie X, le gestionnaire a une

vision négative de ses subalternes, ce qui le pousse à agir d'une manière autocratique vis-à-vis de ses subalternes. En revanche, dans la théorie Y, le fait pour le gestionnaire d'avoir une vision positive de ses subalternes le pousse à traiter ceux-ci d'une manière démocratique.

Le thème du leadership dans le management a été porté par les travaux de K. Lewin et R. Likert. K. Lewin s'est intéressé en particulier au style de leadership et notamment à l'influence d'un style donné sur le fonctionnement et l'efficacité du groupe. Dans le cadre de ses recherches, il a mis l'accent sur les influences du leadership sur un groupe en fonction de la manière dont le leader prend des décisions, répartit les tâches, évalue le travail fait et participe à son activité. Ainsi, il identifie trois styles de leadership : le style autoritaire, le style permissif et le style démocratique. Il opte pour le recours à la gestion participative (leadership démocratique) au lieu de la méthode traditionnelle (autoritaire), pour inciter les gens à atteindre un haut niveau d'efficacité. R. Likert, considéré dans le domaine du management comme le successeur de Lewin, se situe également dans le prolongement de Mayo. Lewin, tout en cherchant à travers ses recherches à comprendre comment les relations entre les hommes au travail peuvent produire des résultats très différents, alors même que la structure et la technologie sont les mêmes, s'est également intéressé aux problématiques des rapports entre chefs et subordonnés. Il développe le concept de relations intégrées, véritable principe majeur de l'organisation (chacun doit se sentir important et nécessaire au sein de l'entreprise, car personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas le sentiment d'être utile) ; d'où sa proposition d'une relation « *homme contre homme* » et adopter une forme d'organisation par groupe qui doit être généralisée au niveau de toute l'entreprise. La contribution de Likert est déclinée dans les quatre styles de management qu'il distingue : le style autoritaire exploiteur, autoritaire paternaliste, consultatif et participatif.

Dans une approche critique, il a souvent été reproché à l'école des relations humaines d'avoir une vision simpliste des problèmes de l'organisation en ce qu'elle réduit ces derniers à des problèmes de psychologies individuelles. C'est ce qui a amené des auteurs comme Morin à dire que la relation de pouvoir a été oubliée. Certes, l'amélioration des relations humaines est une condition non suffisante, mais

nécessaire à l'augmentation de la productivité. La hiérarchie, en présentant « *l'École des relations humaines* » comme un modèle, prend le risque que la maîtrise n'intervienne plus par peur de faire chuter la productivité en dégradant ses relations avec les subordonnés. Or, il se trouve que la maîtrise a besoin de disposer d'un pouvoir réel à défaut de quoi on risque d'avoir de bonnes relations et une faible productivité. Les auteurs de cette école ont su démontrer que la compréhension des motivations et des sentiments humains dans le processus d'organisation, longtemps ignorée de l'École classique, avait des effets sur la productivité sans commune mesure avec le modèle fondé sur « l'incitation-sanction ». Une autre école, celle de la contingence, multiplie différentes contributions pour faire ressortir une double vision relative à la théorie des organisations. Qu'en-est-il exactement ?

I.1.2.3.1.3 École de la contingence

Le courant porté par cette école se caractérise par sa rupture avec les courants de pensée normatifs classiques qui prônent l'existence d'une seule forme structurelle meilleure dans tous les cas, le « *one best way* », qui est ainsi remis en cause pour laisser la place à un autre courant alternatif énonçant comme principe, qu'il n'y a pas de structure d'organisation idéale, mais autant de « *best way* » qu'il existe de contextes différents. L'ensemble des contributions de cette école peut être classé selon qu'il privilégie les facteurs de contingence à l'organisation ou les facteurs de contingence externe.

Les principaux facteurs de contingence internes qui ont été mis en évidence comme déterminants des arrangements et choix organisationnels sont la technologie, la taille et la stratégie. Plusieurs auteurs ont travaillé sur ces facteurs, dont Woodward sur la technologie, la taille, Greiner sur l'âge, Chandler sur la stratégie. Quant aux contingences externes, l'environnement, est généralement identifié comme principal déterminant structurel de l'entreprise. Parmi les auteurs qui ont traité de cette problématique, nous citons Burns et Stalker, ainsi que Lawrence et Lorsch.

I.1.2.3.1.4 École sociologique

L'école sociologique tente de démontrer qu'il n'y a pas de relation univoque entre le type de structure d'organisation choisi et la performance obtenue. Les théories existantes ne permettant pas toujours d'expliquer le succès et les différences de

structure, l'un des objectifs de l'école sociologique a été de déterminer les causes de ces différences. Pour cette école, l'organisation n'est pas un phénomène naturel qui s'imposerait de l'extérieur aux hommes, mais une réponse à l'action collective, l'individu étant un « *acteur social complexe* » qui structure le champ dans lequel il évolue. Cette école a été marquée par plusieurs courants dont les principaux sont : le courant structuro-fonctionnaliste qui émane d'un courant dominant de la sociologie nord-américaine des années 1950-1960. Cette école a été baptisée « école structuro-fonctionnelle » en raison de sa doctrine. Fondée sur le fait que la structure des organisations découle de leurs fonctions. Elle est à l'origine de la théorie des dysfonctionnements développée par Merton, Selzenick et Gouldner ; le courant de l'analyse stratégique avec Michel Crozier ; le courant de la sociologie de l'action avec Alain Touraine et le courant de la sociologie de l'identité et de la culture avec Sainsaulieu.

Les théories de l'organisation proviennent de plusieurs écoles de pensées. Globalement nous pouvons résumer les principales écoles en cinq catégories qui sont : l'école classique, marquée par trois courants associés à trois individus qui sont : Taylor, Fayol et Weber. Ces derniers préconisent la logique et la rationalité dans le fonctionnement de l'organisation ; l'école des relations humaines marquée également par trois courants de pensée associés aux auteurs suivants : Mayo, Likert, Maslow, Mac Grégor, Herzberg ; l'école néoclassique de management ; l'école de la contingence et l'école moderne. Toutes ces écoles se sont fondées sur des postulats spécifiques à chacune d'elle.

I.1.2.4 Approches et courants de la théorie des organisations

D'une manière générale, les organisations sont considérées sous deux prismes principaux : le prisme économique en économie des organisations et le prisme sociologique en sociologie des organisations. Chaque approche a donné naissance à des courants qui ont fait l'objet d'application et de retours critiques.

I.1.2.4.1 Approche économique des organisations

Ce courant s'intéresse à la place de l'entreprise dans le système économique. Elle s'interroge sur les relations d'existence de l'organisation, notamment vis-à-vis du marché.

L'approche institutionnelle est très variée selon les auteurs et en termes de formulations conceptuelles. Ainsi, le mot institution est communément utilisé pour désigner une variété d'objets. Souvent, il est employé pour évoquer des éléments générateurs d'attentes fiables par rapport aux comportements respectifs d'acteurs en situation d'interaction. Derrière cette définition consensuelle, se décline une variété du contenu du concept qui renvoie à des clivages disciplinaires. En effet, le mot institution peut être utilisé pour désigner des « *règles du jeu* », des facteurs ou des forces qui contraignent ou soutiennent des comportements coutumiers ou pour désigner des comportements standardisés. Deux courants caractérisent cette théorie. Le premier est l'approche économique. En économie, l'approche néo-institutionnelle est constituée de plusieurs courants notamment : la théorie des droits de propriété, la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence, la théorie des contrats incomplets, etc. De façon globale, ces théories visent à comprendre les institutions économiques du capitalisme⁵⁷ et leur fonctionnement. Leur mobilisation permet d'obtenir des explications sur l'existence des firmes. L'approche néo-institutionnelle s'intéresse également aux mécanismes organisationnels internes tels que les systèmes d'incitation et de contrôle. Les principaux représentants de ce courant sont⁵⁸ : Coase ; Williamson ; Ouchi ; Jensen & Meckling ; Alchian & Demsetz ; Meyer & B. Rowan.

I.1.2.4.1.1 Théorie des coûts de transaction

Cette théorie, dont l'auteur principal est Coase, trouve ses racines dans son article publié en 1937 intitulé : « *The nature of the firm* », dans lequel l'auteur s'interroge sur les raisons d'existence des organisations. Dans son article, il démontre que c'est la comparaison entre les coûts de transaction du marché et ceux de transactions internes (coûts de fonctionnement du système d'échange dans une économie de marché, notamment : coûts d'information, de négociation, de comportements liés au recours au marché pour procéder à l'allocation de ressources et transférer les droits de propriété des éléments objet d'échange), qui, pour une situation donnée, permettent de déterminer quelle est l'organisation la plus pertinente. Par la suite, s'inscrivant dans le prolongement des travaux de Coase, Williamson approfondit

⁵⁷ On utilise souvent le terme « économie organisationnelle »

⁵⁸ Chagri, (20083/2009)

l'approche économique des coûts de transactions et les raisons qui conduisent l'entreprise³ à remplacer les relations avec le marché par l'internalisation des activités. Ainsi, l'existence des organisations est justifiée quand il est possible de réaliser des économies de coûts de transaction. L'organisation hiérarchique constitue donc une solution alternative au marché en permettant de réduire les coûts de transaction même si d'autres coûts apparaissent. Selon cette approche, on ne peut remplacer le marché par l'organisation que si l'économie sur les coûts de transaction reste supérieure aux coûts organisationnels.

I.1.2.4.1.2 Théorie de l'agence

Selon Jensen et Meckling, la relation d'agence est « *un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* ». Cette théorie a pour principal objectif de mettre en avant les divergences d'intérêts potentielles entre les différents partenaires de l'entreprise (dirigeants, actionnaires et créanciers). Cette théorie pose comme principe que les différents acteurs de l'entreprise, en voulant maximiser leur propre utilité, peuvent avoir des intérêts divergents. Une relation d'agence pose problème du fait de la divergence d'intérêts et également de l'asymétrie d'information entre les deux parties qui engendrent des coûts d'agence. La théorie d'agence tente de définir la forme d'organisation et les types de contrats susceptibles de minimiser les coûts d'agence.

Ainsi, nous avons pu nous rendre compte à travers ces différents développements de la grande diversité méthodologique et du caractère hétérogène des différentes approches. En effet, certaines d'entre elles apparaissent normatives tandis que d'autres semblent dotées d'une vocation scientifique plus affirmée.

I.1.2.4.1.3 Courant de l'économie des conventions

Le point de départ des conventions consiste à comprendre comment les individus parviennent à mettre en place des règles de coopération et de comportement dans des situations d'incertitudes avec pour hypothèse centrale que les individus ont une rationalité limitée. Ainsi, une convention est une solution à un problème de coordination qui, ayant réussi à concentrer sur elle l'imagination des acteurs, tend à se reproduire avec régularité. C'est une règle de comportement qui a sa source dans les interactions sociales, mais qui se

présente aux acteurs sous une forme objectivée, réifiée, naturalisée et ayant une dynamique qui échappe en partie aux acteurs.

Le second courant de la théorie néo-institutionnelle est l'approche sociologique. Cette approche, qui s'inspire de la sociologie, est bâtie sur l'idée que tout ordre social en tant que construction humaine est le fruit d'une interaction symbolique (les organisations sont considérées comme structurées par leur environnement et sont le reflet d'une construction sociale). Les travaux des auteurs de ce courant privilégient les éléments cognitifs et normatifs en tant que composantes essentielles des institutions de préférence aux éléments matérialistes que mettent en avant certains travaux économiques. Les principaux représentants de ce courant sont : DiMaggio & Powell ; Scott ; Zucker ; Greenwood & Hinings.

I.1.2.5 Approche sociologique des organisations

La sociologie des organisations se définit comme une branche de la sociologie qui étudie comment les acteurs construisent et coordonnent des activités organisées. Elle se définit également comme une science sociale qui étudie des entités particulièrement nommées organismes, de même que leurs modes de gouvernance et interactions avec leur environnement et qui applique les méthodes sociologiques à l'étude de ces entités. Elle est à l'intersection de plusieurs disciplines dont l'économie des organisations, le management et la théorie des organisations.

La sociologie des organisations est la discipline qui permet de comprendre les comportements individuels et collectifs au sein des groupes humains constitués. Son autonomisation³ en tant que discipline est récente. Les réflexions se sont d'abord focalisées à l'origine sur les structures industrielles avant d'évoluer vers des contextes d'action moins formalisées. La sociologie des organisations vise l'étude des comportements individuels et collectifs dans les contextes d'action. Elle a pour objectif la construction d'hypothèses explicatives des comportements et des relations. Elle permet également la construction de dispositifs visant la transformation soit des règles, soit des attitudes individuelles, soit des normes collectives et les règles du jeu. Elle cherche à comprendre les raisons qui amènent un individu soit à respecter les règles officielles et à adopter des comportements conformes, soit à

interpréter ou contourner ces mêmes règles et à adopter des comportements inattendus.⁵⁹

Au regard de notre thème de recherche, la revue des différentes écoles de la théorie des organisations nous conduit à nous orienter vers les théories de l'école de la sociologie des organisations. C'est ainsi que dans les lignes qui vont suivre, nous allons nous atteler à appréhender le contenu des principales approches de cette école.

Tableau n° 11 : Caractéristiques de la sociologie contemporaine

Approche	Holisme	Individualisme méthodologique
Auteur emblématique	Durkheim	Weber
Point de départ de l'analyse sociologique	La société détermine les structures sociales, les phénomènes collectifs	L'individu, l'action individuelle et le sens que les individus assignent à leurs actions
Marge de manœuvre des individus	Faible. La société détermine les individus	Plus forte. Les individus construisent le social, la société est le résultat de l'agrégation des actions individuelles.
Prise en considération de la subjectivité individuelle	Non. Objectivisme. La subjectivité individuelle est un obstacle à l'analyse	Oui. Subjectivisme. La subjectivité individuelle est le point de départ de l'analyse
Démarche explicative	Établissement de relations de causalité entre des variables étudiées à un niveau agrégé, à l'échelle d'une population (PCS, taux de suicide...). « explication »	Compréhension du sens de l'action individuelle. « compréhension »
Méthodes privilégiées	Quantitatives (questionnaire)	Qualitatives (entretien, observation)

Ce chapitre concerne d'abord la définition des concepts tels que ceux de la filière coton et de performance, avant d'aborder la revue de littérature.

Dans cette première partie, nous soulignons que les concepts que nous étudions sont connus, car ayant été l'objet d'études d'éminents chercheurs. Ainsi, nous donnerons notre définition, notre compréhension et notre interprétation de ces concepts. Le thème de recherche, qui est, « Contribution à l'étude de la performance de la filière coton en Afrique : une analyse stratégique du système d'acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX au Burkina Faso », nous amène à clarifier au préalable un certain nombre de concepts au premier rang desquels ceux de la filière et de la performance. En effet, en raison de la complexité et du caractère polysémique des terminologies en question, il convient de préciser

⁵⁹ Michel Foudriat, sociologie des organisations, 3^e édition, p19

La filière coton en Afrique : Une analyse stratégique du système d'acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX au Burkina Faso

pour chacun d'eux, le sens, et la portée qu'ils peuvent avoir selon le contexte envisagé. Aussi, le terme filière employé dans le cadre de la présente recherche s'identifie à un ensemble d'organisation, c'est-à-dire qu'il s'agit d'une organisation hybride (organisations aux formes d'organisation), qui dépasse les formes typiques (classiques) définies et catégorisées par la microéconomie standard. Cette précision est fondamentale en ce qu'elle nous permet d'appliquer la terminologie de performance au concept filière dans la mesure où selon notre acception, la filière est assimilée à une organisation certes hybride, mais qui n'en demeure pas moins une organisation. En ce qui concerne le terme performance, il s'agit bien entendu de celle de la filière coton qui a été l'objet de nombreuses réflexions et travaux qui ont permis de dégager une définition consensuelle par les acteurs du secteur cotonnier.

Maintenant que nous avons justifié à travers la revue de littérature, qu'une filière relève aussi bien dans sa structure, son fonctionnement et son évolution de la théorie générale des organisations, nous allons nous attacher à définir le sens que nous donnons à ce concept ainsi qu'au concept corolaire de performance.

I.2 DEFINITION DES PRINCIPAUX CONCEPTS

Deux concepts balisent notre champ de recherche, la filière comme méta-organisations et la performance comme sanction du fonctionnement ou du dysfonctionnement organisationnel de la filière.

I.2.1 Filière

Le concept de filière est une catégorie économique alternative, complémentaire à la notion de branche ou de secteur, proposant un découpage du système productif pour mieux comprendre les dynamiques d'émergence, de déclin et de reconfiguration de ses composantes. Le découpage repose sur la mise en évidence de relations privilégiées entre certains agents économiques du point de vue technique (relation input-output), organisationnel (intégration, spécialisation) et des formes d'échanges (concurrence), monopole (Temple, Lançon, Palpacuer, Paché, 2011). Elle fait référence à l'idée qu'un produit, un bien ou un service est mis à la disposition de son utilisateur final par une succession d'opérations effectuées par des unités ayant des activités diverses. Ce concept a été mis à jour par Goldberg et Davis en 1957 pour qui le concept filière « *permet de décrire les différentes opérations nécessaires pour*

passer d'une matière première à un produit fini ». Par la suite, (Fontan, 2006) et V. Plauchu, apportent des précisions quant à la définition de Goldberg et Davis. Selon eux, « *la filière est l'ensemble constitué par la succession de plusieurs stades de fabrication d'un produit reliés par des flux d'échanges. Ces flux pouvant être des échanges marchands de fournisseurs à client ou, en cas d'intégration verticale, des cessions internes de produits.* » Morvan (1991), explique l'évolution du concept par un enrichissement dans le temps grâce à la contribution des divers auteurs, notamment sur le rôle des technologies, du phénomène d'intégration, de l'analyse des tableaux d'entrées et surtout sur l'analyse de la stratégie des firmes et des groupes. La notion s'est construite avec le temps et les travaux des différents auteurs qui se sont intéressés au sujet. Garrouste, (1984), explique la difficulté d'appréhender le concept par la multiplicité des chercheurs qui s'y intéressent. À l'origine, le concept filière a été imaginé par les économistes industriels pour faire référence à un ensemble d'activités liées dans un processus de production-transformation-distribution d'un bien ou d'un service. Les travaux fondateurs remontent à l'entre-deux guerres mondiales Masson, (1939) et ont donné naissance à une branche des sciences économiques appelée Industrial organization (économie industrielle en français)⁶⁰, développée dans le cadre de la théorie SCP (Structure-Comportement-Performance), dont la formalisation la plus aboutie est due, entre autre à Scherer & Ross, 1990. L'économie industrielle appliquée à l'analyse filière a été l'objet de développement au sein de trois courants théoriques : la microéconomie standard, qui mobilise des outils mathématiques sophistiqués (Laffont et Moreau, 1991) ; l'économie et la stratégie industrielle (Julien et Marchesnay, 1997) dont le représentant le plus connu est M. Porter (Porter, 1993) ; et enfin, l'économie néo-institutionnelle, dont le courant principal est la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975), et dont l'une des branches, l'économie des conventions (Boltanski et Thévenot, 1987, Eymard-Duvernay, 1989), est proche de la sociologie des organisations. L'application de ce concept de l'économie industrielle à d'autres disciplines telles que : l'économie rurale ; les sciences de gestion ; l'agriculture et l'agroalimentaire a fait évoluer ce concept par la prise en compte d'autres paramètres qui contribuent à la structuration et à la coordination des relations humaines afin de

⁶⁰ Travaux développés en France dans le cadre universitaire par l'ADEFI (1978 et 1985).

La filière coton en Afrique : Une analyse stratégique du système d'acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX au Burkina Faso

fournir un cadre de représentation des relations méso-économiques en matière de relations verticales entre agents tels que l'histoire, l'espace et la technologie. C'est ainsi que dans le cadre du prolongement des travaux sur le concept de filière de nouvelles terminologies telles que : chaîne de valeur (value chain), chaîne globale de valeur (global value chain), et chaîne d'approvisionnement (supply chain) mobilisant des référentiels théoriques et des méthodes d'analyse différentes ont fait leur apparition. Cependant, il convient de souligner qu'en raison de la complexité de la notion du concept notamment (foisonnement à la fois sémantique, paradigmatique et instrumental), on déplore encore de nos jours une absence méthodologique d'analyse de la filière unifiée et reconnue par le monde académique.

I.2.1.1 Application du concept filière à l'agriculture

Les premiers travaux sur le concept de filière et sur l'analyse conjointe des agents économiques opérant sur l'ensemble des circuits économiques d'un même produit dans le domaine agricole et agro-alimentaire ont été réalisés par l'Institut national de recherche agronomique (l'INRA), ensuite par les études opérées par la Société d'étude pour le développement économique et social (SEDES). Fraval (2000) définit la filière agricole en ces termes : « *une filière agricole est centrée sur un produit agricole de base et sur tout ou partie de ses transformations successives* ». En analyse économique, la filière est considérée comme un mode de découpage du système productif, privilégiant certaines relations d'interdépendance. Elle permet de repérer des relations de linéarité, de complémentarité et de cheminement entre les différents stades de transformation⁶¹. Ainsi, le concept filière renvoie à une interdépendance entre les acteurs qui travaillent à la transformation d'un produit brut en un produit fini, ces interdépendances se manifestant sur différents plans notamment : financier ; économique ; productif, social et environnemental.

Dans le domaine agricole, on distingue différentes étapes techniques concernant la filière d'un produit qui sont : la production ; la transformation ; la commercialisation ; la consommation. Elles sont situées soit en amont ou en aval de la filière. Terpend (1997) propose de distinguer cinq catégories pour une filière agricole : les produits de rente, les produits vivriers, les produits bruts, semi-transformés et transformés.

⁶¹ Fraval (2000, p.18)

Pour l'auteur, les deux principales classifications concernent les deux premières catégories (produits de rente et produits vivrier) en fonction de la destination de la culture : destinée à l'exportation ou destinée à la population locale. Aussi, dans notre recherche, le terme filière entre dans la première catégorie (produits de rente), parce que l'essentiel de la production est destinée à l'exportation.

I.2.1.2 Filière, objet de la présente recherche

De façon générale, en Afrique ou dans les pays du Sud (où l'analyse des filières est souvent liée au monde agricole et rural), le concept de filière est inspiré de l'approche socio-économique et s'est articulé autour de l'analyse holiste (qui considère que les agents ne sont pas seulement liés aux choix individuels mais qu'ils sont influencés par des mécanismes collectifs) par opposition à la théorie néoclassique qui privilégie l'individualisme méthodologique. En effet, dans les milieux ruraux, ce sont toujours des modes d'organisation traditionnelle basées sur le groupe qui prédominent. C'est ce qui explique la structuration actuelle des filières agricoles, conçue pour répondre à une logique de développement. Ainsi, en Afrique subsaharienne des pays comme le Burkina Faso, l'organisation des filières a été l'apanage des services étatiques à partir des années 60 jusqu'à leur désengagement total du secteur agricole à la fin des années 80. L'intervention étatique était forte allant parfois jusqu'à un monopole sur les filières concernées : fixation des prix d'achats, réglementation de la fourniture d'intrants, gestion de la transformation, commercialisation et exportation. Les filières ont constitué un outil de politique agricole ciblé sur certains produits (« *approche produit* »). De nos jours, les filières sont largement utilisées comme cadres d'action pour le développement agricole. En effet, de nombreux programmes sont structurés autour de filières spécifiques, définies comme porteuses (ou prioritaires). L'objectif de la réorganisation des filières, guidé par le souci de la performance, a consisté en un retrait ou en une réduction du rôle de l'État au profit du marché, et en une plus grande responsabilisation des acteurs privés en matière d'organisation de la production, de la transformation ainsi que de la commercialisation. En Afrique, cinq types de filières cotonnières⁶² ont été recensées sur la base de la structuration du marché pour l'achat du coton-graine et

⁶² Monopole national, Monopole local (concession), Concentré fondé sur le marché, Concurrentiel, Hybride.

La filière coton en Afrique : Une analyse stratégique du système d'acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX au Burkina Faso

du cadre réglementaire dans lequel opèrent les acteurs (Colin Poulton et David Tschirley, (2009). En effet, ces deux facteurs (structure du marché pour l'achat du coton-graine et cadre réglementaire des acteurs) influent considérablement sur le comportement des sociétés et par conséquent sur les performances des filières. Deux grands types de filières sont ainsi distingués : les filières fondées sur le marché et les filières réglementées. Le terme réglementé désigne une filière dans laquelle la concurrence pour l'achat du coton-graine n'est pas autorisée. Les secteurs régulés comprennent les monopoles nationaux et les monopoles locaux. Dans ces systèmes, les sociétés cotonnières bénéficient d'un droit exclusif assorti d'une obligation implicite d'acheter tout le coton-graine offert par les agriculteurs, soit sur toute l'étendue du territoire national (monopole national), soit dans une zone géographique déterminée (monopole local). Ces systèmes se caractérisent généralement par l'existence d'un canal unique pour la commercialisation des intrants et des produits finaux. On distingue également deux types de systèmes fondés sur le marché : ceux impliquant de nombreuses sociétés d'achat du coton-graine (systèmes concurrentiels) et ceux n'impliquant qu'un petit nombre de sociétés (systèmes concentrés). Selon la typologie des filières définie par (Colin Poulton et David Tschirley ,(2009) cf. figure n°1, la filière cotonnière du Burkina (filière intégrée) relève du système de monopole national, réglementée avec plusieurs sociétés cotonnières réparties géographiquement pour l'achat du coton-graine.

Au regard de l'abondante littérature sur la filière, nous constatons qu'il existe au sein de ce concept, plusieurs systèmes d'organisation et de performance que nous allons appréhender maintenant.

I.2.1.3 Modes d'organisation des filières cotonnières africaines

Conséquence de la privatisation/libéralisation, une nouvelle organisation impliquant les différents acteurs de la filière a vu le jour dans les différents pays. À l'origine de cette réorganisation, il fallait trouver un mode organisationnel dynamique et efficace susceptible d'améliorer la performance de la filière. Cette nouvelle réorganisation est supposée prendre en compte la grande complexité de la problématique des filières , qui repose sur des intérêts à la fois économiques, politiques, mais également sur une histoire, une culture, des relations entre les acteurs, des mécanismes de coordination divers et variés (basés sur l'économie institutionnelle afin de tenir compte des limites

de l'économie néoclassique), qui opèrent une « *régulation* » alternative par rapport au marché et à l'État.

Ainsi, on observe des paysages d'acteurs et des régimes de concurrence diversifiés qui ne sont pas forcément imposés par le cadre institutionnel. Il faut cependant noter qu'il n'existe pas de filière totalement libéralisée. Dans l'ensemble, on observe que la libération est essentiellement ciblée sur certaines étapes techniques de la filière. C'est les cas de figure pour l'acquisition des intrants, qui s'opère avec régulation dans la mesure où les règles des appels d'offres y afférents sont définies par l'État, les interprofessions cotonnières ou simplement les sociétés cotonnières. L'égrenage est également concerné par la privatisation ciblée. C'est le cas au Bénin, en Côte d'Ivoire, et au Burkina Faso où le capital de la société historique a été ouvert aux paysans. En ce qui concerne le transport du coton-graine, on note une tendance accrue du rôle du secteur privé. Dans certains cas, le transport est assuré à 100 % par le privé (Ghana) ; dans d'autres cas, il est assuré à 100 % par la société cotonnière (Cameroun) ou partagé entre les sociétés cotonnières et les opérateurs privés (Mali, Bénin, Burkina, etc.).

I.2.1.4 Organisation du marché

Le régime de concurrence ne s'impose pas à toutes les étapes techniques de la filière. Ce qui veut dire que l'ouverture d'un marché n'implique pas de facto la concurrence et que les opérateurs privés peuvent se désintéresser d'une activité insuffisamment rémunératrice. (cas du transport des graines et de la fibre de coton pour l'approvisionnement des usines, du fait des petites distances et de la faiblesse des volumes concernés). Dans le cas de la fourniture locale en intrants (étape critique), on observe une situation d'oligopole des fournisseurs qui réduit les possibilités de concurrence. On note un nombre variable de distributeurs selon les pays : un seul distributeur au Ghana ; deux au Mali. Dans des pays comme le Burkina Faso, le Cameroun et la Côte d'Ivoire, la (les) société (s) cotonnière(s) et une/des institution(s) paysanne(s) (coopératives, groupements fédératifs ou syndicaux) gèrent également la fonction de fourniture locale en intrants. Néanmoins, même dans les modes d'organisation dominés par le système de monopole, la concurrence s'exprime dans des activités telles que le transport (intrants, coton-graine et fibre) ainsi que l'exportation du coton fibre.

I.2.1.5 Coordination de la gestion des ressources communes ou collectives

Au niveau des pays francophones, les actions de coordination sont concentrées autour des points ci-après : la gestion de la ressource terre ; la gestion de la pression parasitaire et des effets sur la santé humaine des moyens de lutte ; la mise au point et la diffusion des connaissances techniques par la recherche et la vulgarisation (conduite de la lutte anti-érosive ou de gestion des terroirs ou nouveaux programmes de lutte phytosanitaire). Dans le domaine de la prise en charge de la vulgarisation, les sociétés cotonnières restent prépondérantes dans la fourniture du service de la vulgarisation dans tous les pays.

I.2.1.6 Coordination intraprofessionnelle

On constate que la représentation paysanne a acquis une réelle reconnaissance dans la plupart des pays producteurs de coton. Son importance l'amène à influencer sur les décisions touchant la filière cotonnière dans des pays tels que le Burkina Faso, le Bénin, la Côte d'Ivoire⁶³.

I.2.1.7 Coordination interprofessionnelle

La coordination interprofessionnelle est effective dans trois pays (Bénin, Burkina Faso et Côte d'Ivoire). Au Burkina, l'A.I.C. remplit plusieurs fonctions (cf. figure n°2) dont la vulgarisation à l'aide de son propre réseau de personnel technique, la supervision de la distribution des intrants, la classification de la fibre coton. En Côte d'Ivoire, l'intercoton a un rôle de supervision d'un nombre croissant de fonctions et assure également le classement du coton fibre. Au Burkina Faso, un comité de gestion de la filière joue un rôle de pilotage.

I.2.1.8 Coordination verticale avec évolution de la contractualisation

En ce qui concerne les appels d'offres, la pratique est assez courante. Cependant, les conditions de leur mise en œuvre sont variables d'un pays à l'autre. Quant aux relations entre les acteurs, la formalisation (sous forme de contrat) des transactions (produits et prestations de services) n'est pas systématique. Cette pratique est

⁶³ Il faut noter qu'au Ghana, il n'y a pas de représentation paysanne reconnue, alors qu'en situation de libéralisation, celle-ci aurait pu servir à réduire les coûts de transaction.

La filière coton en Afrique : Une analyse stratégique du système d'acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX au Burkina Faso

beaucoup plus observée dans le cadre des opérations impliquant les acteurs aussi bien en amont qu'en aval de la filière. Toutefois, ces pratiques sont moindres en ce qui concerne les opérations de la production jusqu'à la transformation des produits coton.

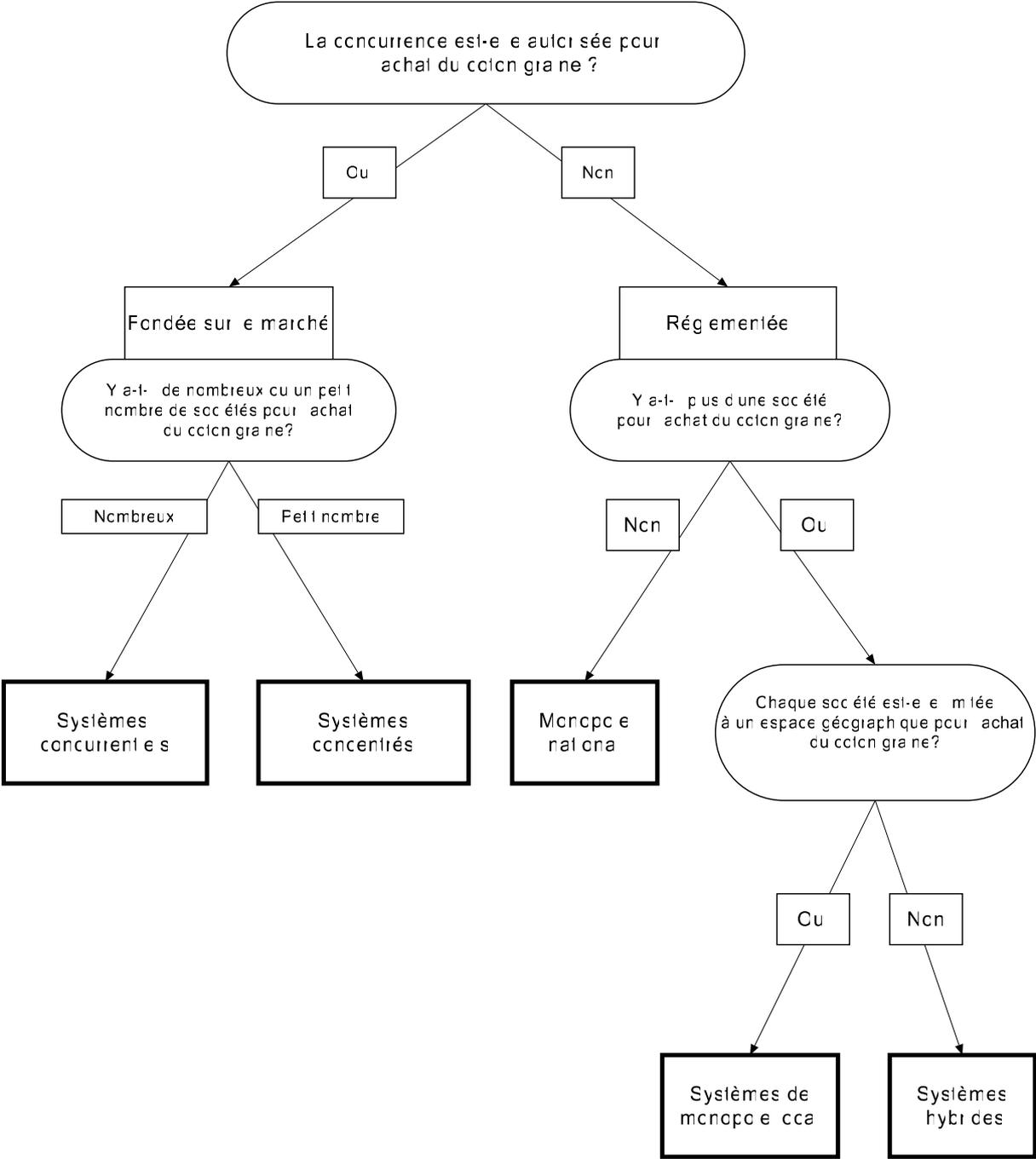
I.2.1.9 Mécanismes de fixation des prix

En dépit des multiples modes d'organisation, on observe une forte tendance à l'administration des prix touchant directement les paysans notamment : la distribution des intrants aux paysans, la distribution des semences et l'achat du coton-graine produit par les paysans. Pour ce qui est de l'achat du coton-graine, le principe d'un prix minimum et du paiement en deux temps est également généralisé, exception faite du Ghana qui se démarque par un système de prix fixe payé en une seule fois. Cependant, les modalités de calcul du prix minimum et du complément à verser après la vente du coton-fibre varient entre les pays. Ainsi, on note de plus en plus dans plusieurs pays l'application de nouvelles formules se distinguant par rapport aux anciennes par la prise en compte de référence explicite au prix mondial (et non plus au coût de revient de la fibre) par l'intégration des coûts de production au niveau des paysans. L'absence d'un mécanisme de stabilisation interannuel du prix d'achat du coton-graine, justifiée par l'inexistence d'un fonds de stabilisation, a motivé la pratique des prix dits « politiques » négociés par les interprofessions pour essayer de juguler les fluctuations interannuelles souvent trop importantes. Même si dans certains pays, la fourniture des intrants aux paysans est toujours l'objet de subventions, il convient de noter que la tendance dans tous les pays est à la distribution des intrants aux paysans à crédit selon des modalités très variables d'un pays à l'autre.

En définitive, le recours unique à la coordination par le marché n'existe pas. Même dans le système libéralisé, la formation des prix touchant directement les paysans (prix des intrants et prix d'achat du coton-graine) est similaire à celle observée dans les systèmes à monopoles. Ainsi, tous les systèmes (monopoles ou libéralisés) procèdent d'une administration des prix avec un caractère entièrement privé avec la participation des paysans à travers les structures associatives. En réalité, les systèmes à monopoles ne sont pas rigides et la grande diversité observée dans les pays concernés est manifeste au regard des modalités de transaction (dans le transfert du crédit intrants aux banques); de la formation des prix (dans l'approvisionnement de l'industrie textile locale); des actions de coordination horizontale (en matière de mesures pour la gestion des ressources à caractère public) et plus particulièrement du pouvoir de décision acquis par les institutions

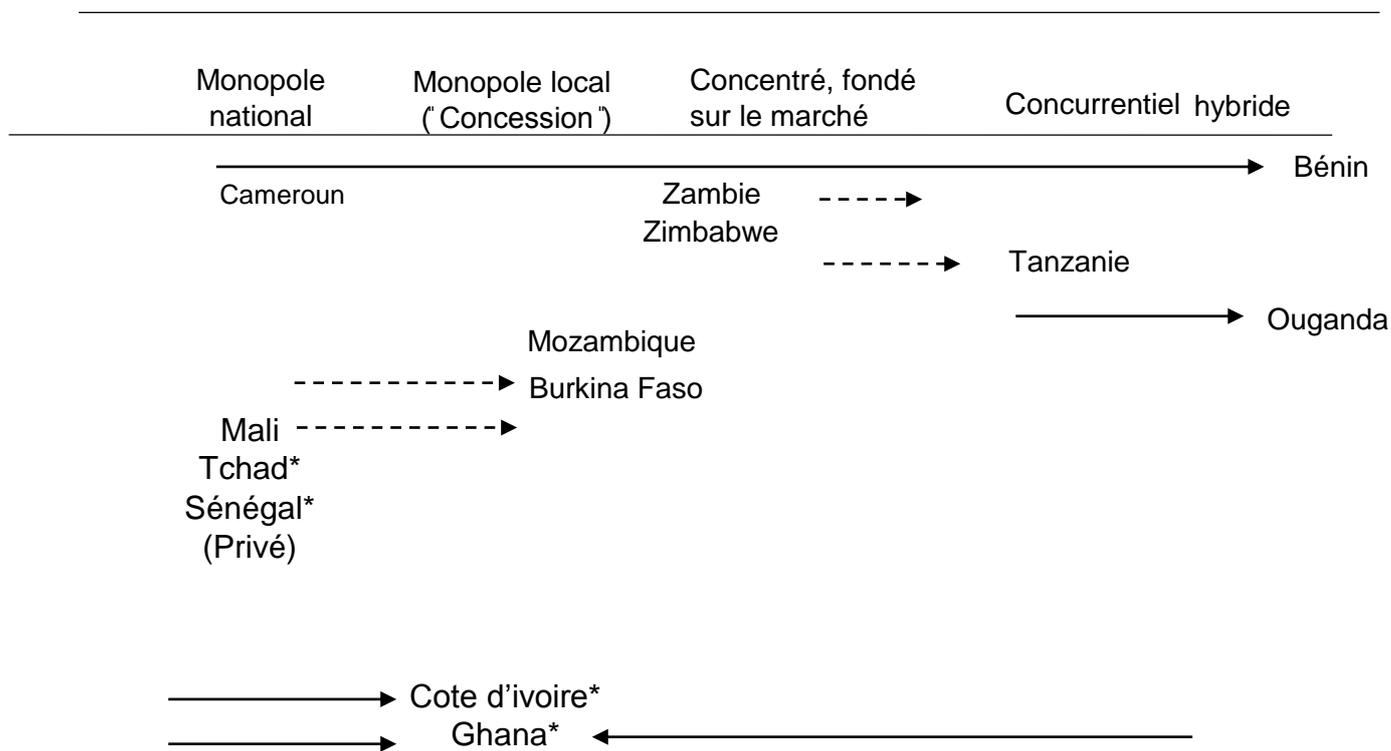
paysannes dans certains pays. La conséquence de ce qui précède est qu'à l'intérieur des systèmes monopoles, il peut y avoir un recours à la mise en concurrence, mais de manière ciblée. Dans le cadre de la filière coton que nous venons de décrire, qu'en est-il de la notion de performance ?

Figure n° 4 : Modes d'organisation des filières cotonnières africaines



Source : David Tschirley, Colin Poulton et al. (2009), Organisation et performances des filières cotonnières africaines, Banque mondiale, p. 50.

Figure n° 5 : Typologie des filières cotonnières africaines



Source : Auteurs.

Note : * Non inclus dans cette étude

Les flèches en pointillé indiquent une évolution en cours ou prévue.

La performance est au centre des choix de modèles d'organisation et de coordination⁶⁴ (verticale comme horizontale), des activités de la filière. Aussi, les critères de performance des filières cotonnières ont été définis en fonction de plusieurs indicateurs dont les plus importants sont : la contribution de la filière aux revenus des paysans (réduction de la pauvreté) ; l'amélioration de la sécurité alimentaire ; l'amélioration des services (formation, vulgarisation) ; l'amélioration des infrastructures routières.

⁶⁴ Poulton et al. (2004 ; p. 521), définissent la coordination comme : « un ensemble d'efforts ou de mesures visant à faire agir les acteurs dans un système de marché d'une manière similaire ou complémentaire ou encore en vue de la réalisation d'un objectif commun. »

I.2.2 Performance

Compte tenu du caractère polysémique du concept, il nous a paru utile, après avoir décliné le concept de façon générale, de préciser notre compréhension du terme en fonction de l'objet de notre recherche. En effet, cette notion est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations. Le dictionnaire de langue française définit la performance comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant t, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat, 2007). Dans la réalité, il nous est donné de constater que la performance est un mot-valise, un concept assez ambigu et multidimensionnel qui, en définitive, ne revêt une signification que dans le contexte dans lequel il est employé. La littérature sur le sujet met en évidence l'absence de vision partagée par les différents chercheurs sur la notion de performance, ce qui semble être une contradiction essentielle au regard de l'importance du concept notamment en sciences de gestion où la finalité consiste à « *l'amélioration des performances des organisations* » (Marchesnay, 1993). Selon Marion et al. (2002), dans l'univers de l'entreprise, la performance peut être définie comme : le résultat d'une action (Bouquin, 2004), le succès de l'action (Bourgignon, 1995), ou bien à partir des modes d'obtention du résultat (Baird, 1986). D'après ces définitions, le choix d'un de ses trois sens de la performance (Résultat, bilan d'une action ou action) n'est pas neutre sur l'approche retenue pour évaluer la performance et/ou celle des acteurs qui contribuent à sa réalisation ; ce qui implique que selon les contextes, l'évaluation sur un aspect de la performance peut être satisfaisante alors que dans d'autres cas, il conviendrait de recourir à une notion de performance multicritère qui inclut d'autres notions telles que la performance économique, la performance financière, la performance des processus, etc. La notion de performance globale a été l'objet de plusieurs travaux en stratégie (Norman et Ramirez, 1993) ; d'une manière générale, ces travaux retiennent une vision intégrative des différentes fonctions de l'entreprise et s'accordent à considérer qu'une entreprise est performante si elle génère de la valeur (valeur au sens large du terme qui inclut la valeur économique, financière, ou « *tout simplement se rendre utile par sa mission et au travers de ses produits pour ses clients* » (Marion et al., 2012).

En définitive, nous retiendrons que la performance est un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure. La définition générale du concept étant donnée, nous allons maintenant nous atteler à contextualiser le concept par rapport à l'objet de notre étude.

I.2.2.1 Mesure de la performance

Les indicateurs de mesure de la performance de la filière coton : Le souci de la recherche d'une coordination efficace a conduit à retenir la coordination verticale entre les acteurs aux différents niveaux de la filière (entièrement matérialisée par le mécanisme des prix) conformément à l'idéal néoclassique de la concurrence parfaite. Ce modèle de choix exclut d'office la coordination horizontale. En raison des divers liens dans la filière, l'évaluation de ses performances s'effectue à plusieurs niveaux (cf. Tableau n°7 ci-dessous) qui sont : les processus et les services qui sont sous le contrôle direct des sociétés cotonnières et/ou d'autres acteurs dans la filière. Font partie de ce niveau, la création des biens publics à l'intérieur de la filière, les services fournis aux producteurs de coton, les décisions de fixation des prix du coton-graine et les mécanismes mis en place par les sociétés et autres acteurs pour contrôler et améliorer la qualité du coton.

Tableau n° 12 : Indicateurs de performance de la filière coton utilisés par Tschirley et al.

Types d'indicateurs	Mesuré par
Indicateur de processus Qualité & marketing	Prime moyenne réalisée estimée par rapport à l'indice A sur les cours mondiaux (\$US/lb fibre)
Fixation des prix	% moyen du prix FOT payé aux producteurs
Fourniture d'intrants	a) % de producteurs de coton recevant du crédit b) Adéquation/qualité du paquet de crédit intrants, si fourni c) Taux de remboursement
Vulgarisation	a) % de sociétés fournissant une assistance b) Évaluation qualitative
Valorisation des sous-produits	Prix des graines de coton
Recherche	Nombre de variétés diffusées et adoptées au cours des 10 dernières années
Indicateurs de résultats intermédiaires Rendement agricole	Kg de coton-graine produit par hectare
Rentabilité de la société	Prix de la production ajusté au coût FOT (\$US/lb fibre)
Indicateur de résultats finaux Niveau de vie des producteurs	Revenu par jour de travail familial (\$US/jour)
Nombre d'exploitations agricoles Participant à la filière	Nombre de ménages
Compétitivité globale	Ratio du coût FOT total au revenu FOT total
Impact macroéconomique	a) Valeur ajoutée totale per capita (y compris valeur des ventes de graines) b) Contribution budgétaire nette per capita (taxes payées moins transferts reçus)

Source : Tschirley, David., Poulton, Colin., Labaste Patrick. (2009). *Organisation et performances des filières cotonnières africaines : leçons des réformes*, Banque mondiale, ESKA. 61.

Note : FOT= Free On Truck (franco camion ou ex-usine).

Après l'analyse des indicateurs clés de la performance de mesure des filières cotonnières présentées par Tschirley, David, Poulton, Colin, Labaste Patrick, tout en tenant compte du contexte particulier de la culture cotonnière (en particulier dans la réduction de la pauvreté et la réalisation de la sécurité alimentaire), en privilégiant certains facteurs clés de nature à contribuer à la construction de la capacité de la filière à générer une performance, notamment par sa capacité à s'adapter aux fluctuations du marché par une compétitivité prix ou par la qualité ; la capacité de la filière à gagner en productivité à la production de coton-graine ; la capacité de la filière à tempérer les effets d'évolution et de fluctuation des facteurs naturels ; la capacité de la filière à promouvoir une production durable et à préserver la santé ; la capacité de la filière à entretenir l'adhésion des paysans et des autres acteurs à la production cotonnière ; la capacité de la filière à fournir les biens ou services

publics/collectifs ; et enfin, la capacité de la filière à prévenir et à gérer les conflits entre les acteurs.

Aussi, nous avons retenu les indicateurs développés par Roger Peltzer et Röttger Daniela contenus dans le tableau ci-dessus. En effet, l'approche qui sous-tend ces critères permet d'aborder la question de la durabilité des filières cotonnières, toujours en relation avec les objectifs du développement.

Tableau n° 13 : Indicateurs retenus dans le cadre de la présente étude

Types d'indicateurs	Mesuré par
Qualité du coton-graine	Niveau de contamination déterminé sur avis d'expert
Accès au crédit	a) Fourniture de crédits intrants b) Fourniture de crédits d'investissement
Rendement	Kg de coton-graine produits par hectare
Fixation des prix	Part du prix FOT (cours mondial) revenant aux producteurs
Revenu	Revenu net des producteurs par hectare de coton
Stabilité des prix	Évaluation qualitative
Production vivrière	Évaluation qualitative
Normes environnementales et sociales	Évaluation qualitative

Source : Roger Peltzer, Röttger Daniela. (2013). *Les modèles d'organisation des filières cotonnières et leur incidence sur la productivité et sur le revenu de l'agriculture*, German Development Institute.

La précision des préalables étant évacuée, nous allons maintenant nous intéresser à la théorie des organisations à travers une revue de littérature dans le but d'en cerner les contours pour la réalisation de notre recherche. C'est la recherche de meilleures performances pour les entreprises qui a conduit les praticiens à théoriser les résultats de leurs recherches ou de leurs observations. Initialement, les premiers théoriciens se sont intéressés exclusivement à l'entreprise, puis à l'organisation de la production. C'est progressivement que leur champ de réflexion s'est élargi à l'ensemble des organisations⁶⁵. Il existe de ce fait plusieurs courants de pensée privilégiant chacun une approche particulière de l'organisation. Ainsi, de l'école classique à l'école de la gestion par les systèmes, chaque mouvement s'est

⁶⁵ L'organisation étant définie comme un système social organisé pour atteindre un certain type d'objectif, ce qui suppose : un but formel ; une division des tâches et une attribution des rôles ; un système de communication ; un mécanisme de prise de décisions ; un ensemble de règles d'évaluation de l'activité.

développé en réaction à celui qui le précède tout en l'intégrant plus ou moins partiellement. Dans la section ci-après, nous examinons les contenus de ces différents mouvements.

La théorie des organisations ou du management revêt de nos jours une importance accrue induite par des évolutions plongeant leurs racines dans l'histoire elle est de plus en plus complexe du fait de la mondialisation et des changements de paradigmes dans les structures socio-économiques. Il s'agit dès lors d'une théorie dynamique, appelée à s'ajuster constamment aux évolutions. Que revêt alors, en termes de contenu, la théorie du management des organisations et quelles en sont les problématiques ?

Une abondante littérature nous permet de l'appréhender de ses origines aux évolutions actuelles. En la matière, des courants ont induit différentes écoles. Après avoir passé en revue les paradigmes de la théorie des organisations selon les écoles de pensées et les courants qui en découlent, nous, nous ferons l'option qui convient à notre thèse de recherche en rapport avec l'analyse sociologique des acteurs concernés par la gestion des intrants de la filière coton de la zone SOFITEX.

SECTION II : CADRE D'ANALYSE

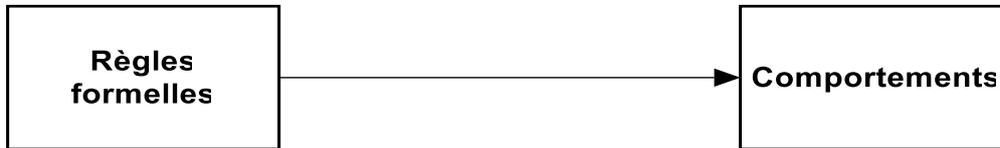
A l'issue de la revue de littérature et de la définition des concepts clés de notre champ de recherche, il devient possible de préciser le cadre d'analyse qui nous a paru le plus pertinent pour analyser le système de gestion des intrants au Burkina Faso, cadre d'analyse qui s'appuie sur la théorie de l'acteur et le système de Crozier et Friedberg.

II.1 Choix du cadre d'analyse

Après exploration et recensement, les principaux courants de la théorie des organisations peuvent être réduits aux courants ci-après : les théories rationalistes ; les théories des relations humaines ; les théories de la rationalité limitée et de l'acteur stratège (cf. Figure n°10 ci-dessous).

Tableau n° 14 : Les trois modèles théoriques de l'analyse des organisations

Modèle 1 : Approche rationnelle



**Modèle 2: Théories de la motivation
(Ecole des relations humaines)**



**Modèle 3: Analyse stratégique
et systémique**



3

Source : Michel Foudriat, *Sociologie des organisations* 3^e édition, p. 9

La littérature montre que la sociologie des organisations décline notre thème de recherche (analyse d'un système d'acteur) en « *analyse systémique et analyse stratégique* », en « *système d'action concret* », (M. Crozier et E. Friedberg. *L'acteur et le système*, 1977) et en « *système d'action collective organisée* » (Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, 1993).

Aussi, nous avons opté de choisir le modèle d'analyse de la théorie de la rationalité limitée et de l'acteur stratège. Ce courant s'est développé à partir des années 60 en France par Michel Crozier et des chercheurs du Centre de Sociologie des Organisations (CSO). Ce courant postule que les comportements des membres d'une organisation ne sont pas totalement déterminés par les règles formelles ; ils ne sont pas non plus l'expression de la recherche de la seule satisfaction des besoins psychologiques. Pour ce courant, les membres de l'organisation ont des intérêts et

ceux-ci ne coïncident pas forcément ou nécessairement avec les objectifs de leur mission. Ce sont ces intérêts qui deviennent un moteur de l'action, et les acteurs mobilisent leurs ressources en saisissant des opportunités pour défendre leurs intérêts. Pour Crozier, les opportunités existent dans la mesure où, si des acteurs sont placés dans des rapports contraignants du fait des règles et des structures organisationnelles formelles, le fonctionnement de l'organisation reste incertain et aléatoire à cause de l'existence de nombreuses zones de déficit de rationalité ; ce qui fait que les comportements des individus au travail sont toujours stratégiques. Ce modèle considère que les relations de pouvoir structurent les contextes d'action, de même que le fonctionnement réel d'une organisation est la résultante des jeux stratégiques qui se tissent entre les acteurs autour des multiples problèmes que ceux-ci rencontrent pour accomplir leur travail.

II.2 Présentation du cadre d'analyse

Le courant de l'analyse stratégique proposé par Michel Crozier et Erhard Friedberg dans leur ouvrage intitulé, *L'acteur et le système* paru en 1977 s'inscrit dans un courant sociologique plus large : celui de l'individualisme méthodologique, qu'il faut comprendre pour saisir la portée de la théorie. Ce dernier s'oppose à l'holisme. Cette approche, donne en effet une importance aux individus. Elle suppose que chaque individu est doté d'une rationalité limitée et par conséquent non absolue au sens de la microéconomie et de la maximisation. Elle postule que le comportement individuel n'est pas déterminé par des variables collectives ou des structures sociales. Pour cette approche, les individus ont une capacité d'action qui est fonction de leurs ressources. Elle considère que les acteurs ont de bonnes raisons rationnelles d'agir pour eux, mais pas forcément pour les autres. Cette approche s'intéresse aux individus, groupes d'individus regroupés par une opportunité et disposant d'une capacité d'agir en commun. Les acteurs ont des objectifs évolutifs, multiples, conscients ou non, exprimés ou cachés. Ces objectifs à court terme expliquent les comportements et permettent aux individus de construire leurs stratégies. C'est pour cette raison que l'on parle d'analyse stratégique au sens sociologique et non au sens du management stratégique. Pour construire leurs stratégies, ces individus utilisent leurs ressources. Ces dernières sont relatives aux situations rencontrées et subjectives ; elles n'existent que si l'acteur a conscience de leur existence, les

acteurs rencontrent des contraintes, qui limitent sa capacité d'action. L'organisation est analysée comme la somme des stratégies individuelles et des jeux d'acteurs, les auteurs parlent de système d'action concret pour qualifier l'organisation. L'analyse stratégique propose une vision particulière du pouvoir. Pour cette approche, le pouvoir est une variable relative à la situation et à ses enjeux ; il découle de la maîtrise des zones d'incertitudes utilisées par les acteurs pour se ménager des marges de liberté. Comme la maîtrise des règles et le contrôle de l'information. De ce fait, plus la situation est imprévisible et l'incertitude pertinente, plus le pouvoir de l'acteur est grand. (Crozier donne l'exemple célèbre des ouvriers d'entretien qui disposent davantage de pouvoir que le chef d'atelier, car ils maîtrisent seul le bon fonctionnement des machines). Ce cadre théorique d'analyse permet un diagnostic opérationnel d'une situation organisationnelle autour des questions suivantes : qui sont les acteurs ? Quels sont leurs objectifs ? Quelles sont leurs ressources ? Dans une organisation, la grille de lecture proposée par l'analyse stratégique permet : la compréhension des logiques des acteurs (coopération /confrontation) ; l'anticipation de la dynamique du système et de ses forces ; la définition des voies d'action possibles : qui sont les acteurs clés à consulter ? Qui sont les acteurs à convaincre ? Qui sont les opposants à prévoir ? Et enfin, l'élaboration d'un plan d'action.

II.2.1 Contexte d'émergence de l'analyse stratégique

En sociologie, il existe différents niveaux d'analyse. La macrosociologie, est l'analyse de grandes collectivités (villes, églises) ou, de façon abstraite, des institutions sociales, des systèmes sociaux et des structures sociales. La macrosociologie s'intéresse au grand format à travers l'analyse de la société la culture et des organismes d'une grande perspective ainsi que les changements en leur sein. Elle permet d'appréhender les choses dans leur globalité, d'en observer et d'en obtenir un meilleur arrangement de la société elle-même. Les approches macrosociologiques ont gouverné la recherche sociologique pendant longtemps jusqu'aux années 1920-1930, où de nombreux travaux ont été élaborés dans le but de démontrer que la société ne contraint pas totalement l'individu. Ces travaux ont permis ainsi d'aboutir à un autre débat, notamment celui opposant les tenants de la macrosociologie à ceux de la microsociologie. C'est donc dans un tel contexte qu'est apparue l'analyse stratégique, approche ne relevant ni de la macrosociologie, ni de

la microsociologie. Cette posture de l'approche de l'analyse stratégique tient au fait qu'elle reproche à l'une son caractère trop normatif et sa prétention à anticiper sur le devenir des hommes, et à l'autre, sa prétention à faire passer l'individu pour un « *atome libre* ». Aussi, de ce fait, ce paradigme met en évidence une relation dynamique entre l'acteur et le système. Cette conception de l'approche organisationnelle révèle deux dimensions : une première dimension, centrée essentiellement sur l'acteur, examine les relations de pouvoir à l'intérieur de l'organisation, et une seconde, qui part du système et examine les contraintes qui pèsent sur l'acteur. C'est dans cette logique que l'approche stratégique prône l'existence d'un « *acteur social* » dont la « rationalité est limitée ». L'analyse stratégique vise à rendre compte du fonctionnement de l'organisation, de la façon dont les acteurs interagissent en rapport avec le système, sans autre ambition que d'expliquer et de comprendre. Cette théorie considère l'organisation comme un construit social, c'est-à-dire qu'elle est le produit contingent des relations de pouvoir entre les acteurs contraints et des situations d'interdépendance. En d'autres termes, l'analyse stratégique considère que le fonctionnement réel de l'organisation est la résultante des multiples jeux stratégiques qui se tissent entre tous les acteurs.

II.2.2 Définition de l'analyse stratégique et systémique

Cette théorie, centrale en sociologie des organisations, développée au sein de l'analyse stratégique, a été élaborée par Michel Crozier et Erhard Friedberg au cours des années 1970. Elle est construite à partir d'un constat qui est le suivant : étant donné qu'on ne peut considérer que le jeu des acteurs soit déterminé par la cohérence du système dans lequel ils s'insèrent, ou par les contraintes environnementales, on doit chercher en priorité à comprendre comment se construisent les actions collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires. De ce fait, au lieu de relier la structure organisationnelle à un ensemble de facteurs externes, cette théorie essaie de l'appréhender comme une élaboration humaine, un système d'action concret. Cette posture (microsociologique) la classe dans la démarche de l'individualisme méthodologique ou ethnométhodologie) qui consiste à analyser les causes en partant de l'individu pour aboutir à la structure, et non de la structure à l'individu (structuralisme, constructivisme). L'approche développée par les auteurs est novatrice en ce qu'elle

étend l'approche utilisée pour l'analyse des organisations à l'étude des systèmes d'action qui sous-tendent l'action collective en dehors du cadre formel des organisations fondées sur l'approche utilisée pour l'analyse organisationnelle. Cette vision élargie va connaître un intérêt et contribuer au redémarrage d'une sociologie de l'action et au changement des pratiques de l'enseignement et de la recherche en sociologie. Pour M. Crozier, la théorie sociologique n'est pas une fin en soi. Elle doit être utile, produire des connaissances pratiques pouvant servir d'outils du changement en permettant une meilleure compréhension des situations. Elle s'inscrit contre toutes les approches dites « macrosociologiques » qui affirment avec force que la conduite humaine est le produit mécanique de l'obéissance ou de la pression que la société exerce sur l'individu. C'est d'ailleurs dans ce sens que cette approche n'élude pas la responsabilité de l'individu dans l'acte social dans la mesure où selon sa vision, aucun individu n'accepte d'être traité totalement ou uniquement comme objet du fonctionnement ou de l'accomplissement des buts d'une organisation. Dès lors, les conduites humaines ne sont plus vues comme étant de simples résultantes prévisibles des stéréotypes ou des déterminismes structurels. Ainsi donc, les conduites humaines sont inventées par les acteurs sociaux eux-mêmes, dans un contexte précis, en vue d'atteindre des buts bien déterminés. De ce point de vue, l'acteur social n'est pas passif, mais actif, c'est-à-dire un agent libre ayant ses propres buts. Il est d'une part libre parce que l'organisation, quoiqu' étant une machine à rationaliser, possède ses buts d'une part, et d'autre part, parce que lui-même en tant que membre de l'organisation, possède également ses propres buts et a la possibilité de développer ses propres stratégies. Pour ce faire, il utilisera les ressources dont il dispose de la manière la plus judicieuse qui soit, compte tenu des contraintes du moment telle qu'il les perçoit depuis sa position. En clair, l'acteur ajuste constamment sa conduite aux données nouvelles auxquelles il se trouve confronté dans la recherche de son intérêt.

Le concept de la sociologie des organisations se décline en « analyse stratégique et analyse systémique », « *en système d'action concret* », et en « *système d'action collective organisée* »⁶⁶ . Selon M. Crozier, les frontières entre l'organisation et son environnement ne sont pas étanches, de sorte qu'il n'y a pas d'un côté des

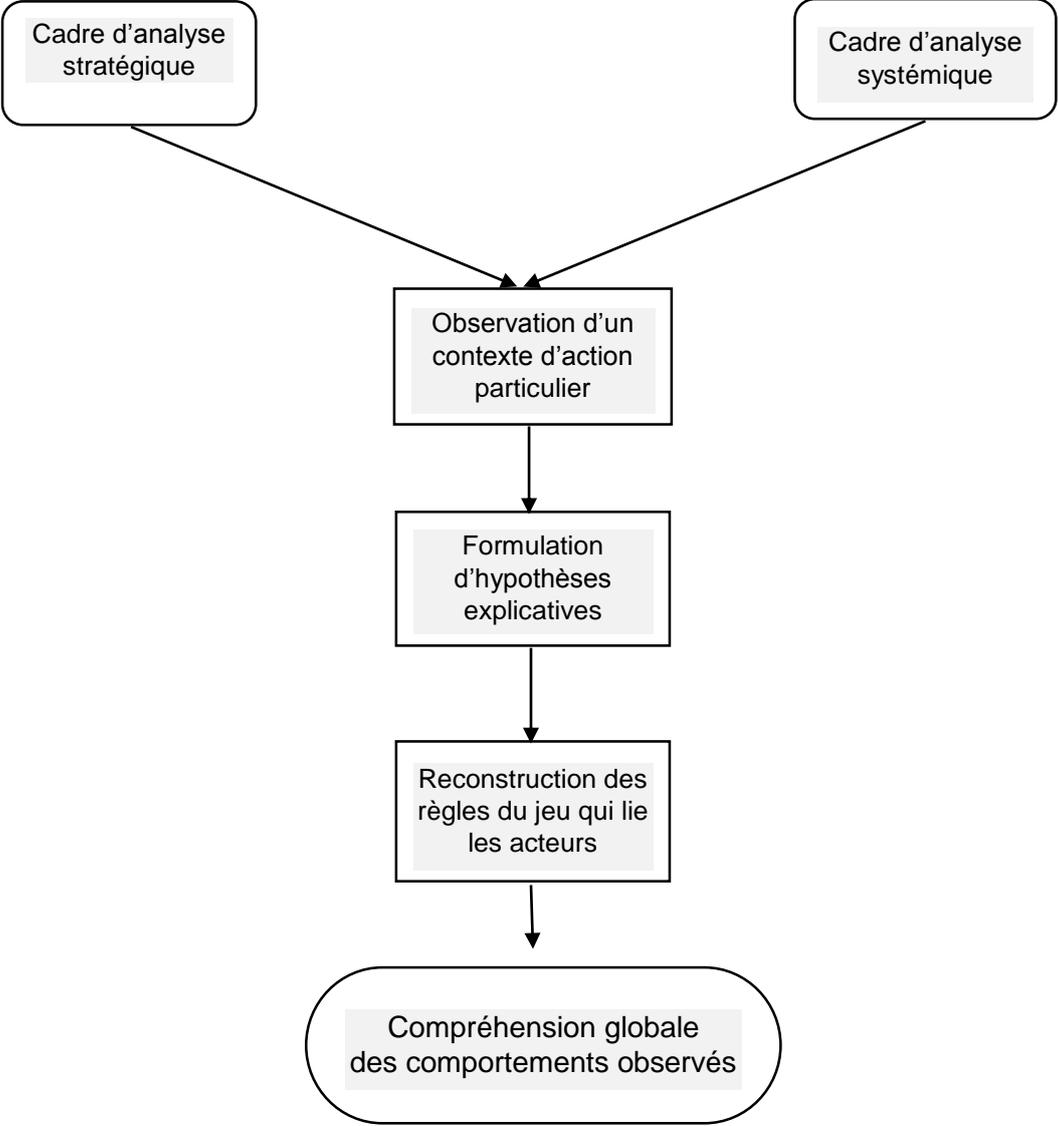
⁶⁶ Erhard Friedberg, (1993) *Le pouvoir et la règle sociologique*, seuil

La filière coton en Afrique : Une analyse stratégique du système d'acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX au Burkina Faso

organisations organisées, et de l'autre, des champs inorganisés. Il estime bien au contraire que ces limites sont souvent impossible à tracer ; d'où l'idée, « *qu'il n'est pas de champ qui ne soit organisé en terme de pouvoir* ». De là, la notion du concept de « *système d'action collective organisé* » employé par E. Friedberg, qui considère les jeux d'acteurs au-delà des limites de l'organisation. Ainsi, l'environnement d'une organisation étant composé d'autres organisations, son fonctionnement suppose l'élaboration de stratégies et la nécessité d'un partenariat coordonné autour des divers acteurs. C'est l'analyse du partenariat, du système d'acteur de la filière coton dans la zone de la SOFITEX intervenant dans la gestion des intrants qui va mobiliser notre intérêt et nous permettre d'enrichir notre analyse. Nous allons recueillir les différents éléments d'analyse à travers des entretiens ouverts auprès des acteurs de la filière. Ainsi, la première démarche va consister à identifier les acteurs de la filière, à essayer de percevoir les stratégies de chacun d'eux, c'est-à-dire leur logique d'action (dans la mesure où ils ne poursuivent pas tous les mêmes objectifs) et, enfin, à percevoir les relations qu'ils entretiennent entre eux (les coalitions et les alliances).

Dans le cadre de notre recherche, nous allons adopter le modèle d'analyse stratégique et systématique qui privilégie les comportements, les interactions ; les discours et les opinions sur le travail et le fonctionnement de la filière, le cadre formel (les règles) à partir duquel on pourra identifier si les comportements observés sont conformes ou non , les contraintes et opportunités liées au poste de travail.

Figure n° 6 : Raisonnement stratégique et systémique



II.2.3 Concept clés de l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg

Dans les disciplines telles que les sciences sociales ou humaines, la sociologie des organisations est dominée par le paradigme de l'analyse stratégique dont les principaux auteurs sont M. Crozier et E. Friedberg (1977). L'originalité de cette approche a été de repenser l'organisation comme un champ politique structuré par des relations de pouvoir entre ses principaux acteurs. L'analyse stratégique en introduisant la sociologie politique au cœur de l'analyse organisationnelle s'est révélée d'une fécondité certaine en dépassant la vision techniciste qui était prédominante à l'époque. Au lieu de parler du rôle des individus dans l'organisation comme le faisaient leurs prédécesseurs, Crozier et Friedberg ciblent le jeu des acteurs en partant du principe qu'ils ont toujours une marge de liberté, une marge de manœuvre, aussi minime soit-elle. De plus, l'acteur est un individu dont la rationalité est limitée, mais qui fait preuve d'une rationalité de situation. Ainsi, le sens de leurs stratégies est toujours fonction du contexte dans lequel elles sont déployées. Elle met en évidence la nature des relations de pouvoir qui structure l'organisation. Dès lors, les comportements des acteurs s'analysent sous la forme des stratégies personnelles visant à garantir une position de pouvoir ou, le cas échéant, à se prémunir du pouvoir des autres acteurs. Dans l'3e développement qui suit, nous allons tenter de comprendre en quoi cette approche consiste, ses tenants et aboutissants, ses principaux postulats ainsi que les concepts clés qui la composent. L'analyse stratégique s'inscrit contre toutes approches dites « macrosociologiques », qui considèrent que la conduite humaine est le produit mécanique de l'obéissance ou de la pression que la société exerce sur l'individu.

II.2.3.1 Pouvoir

Toute action collective, et tant qu'elle est collective, génère obligatoirement des relations d'interdépendances. Les incertitudes étant pratiquement innombrables, toute action collective sera nécessairement traversée par des relations de pouvoir. Aussi, le pouvoir n'est plus un épiphénomène des organisations, mais une question centrale. La spécificité de l'analyse stratégique est d'être parvenue à faire du pouvoir une représentation objectivable. Cette évolution du concept est rendue possible par le déplacement analytique du lieu d'origine du pouvoir. Le pouvoir ne peut se

concevoir comme attribut d'une personne ou d'un groupe, parce qu'il est propre à la relation entre deux acteurs. Par exemple, la possibilité pour A de faire agir B comme il l'entend ne dépend pas des caractéristiques personnelles de A, mais découle des propriétés de la relation entre A et B. Dans ces conditions, parler du pouvoir de A n'a de sens que si l'on a défini B et la relation qui les lie. En clair, les acteurs ne sont pas porteurs de pouvoir ; autrement dit, A peut avoir beaucoup de pouvoir sur B et être totalement démuné face à C, à D ou E, alors que B serait lui-même en situation de pouvoir face à ces trois derniers. Ainsi, l'origine du pouvoir est à chercher dans les caractéristiques de la relation entre A et B. En conséquence, A a du pouvoir sur B s'il contrôle une incertitude dont celui-ci dépend. Si A maîtrise les conditions de l'avènement d'un évènement qui aura une influence sur B, alors A sera en position de force pour exiger de B un certain comportement. Ainsi, A et B négocient leurs comportements respectifs, et celui qui contrôle l'incertitude la plus importante pourra aisément s'imposer à l'autre. Cependant, le faible ne sera jamais totalement dépourvu de ressources, car si le fort fait pression sur lui, c'est bien parce qu'il en attend quelque chose de lui. Aussi, même dans les cas les plus extrêmes d'asymétrie, il reste toujours au faible la possibilité de rompre la relation, pour limiter les exigences du fort. Ainsi donc, la relation de pouvoir est forcément réciproque même si elle est toujours déséquilibrée. C'est ce constat qui a amené Crozier et Friedberg à affirmer : « *le pouvoir est une « relation instrumentale* ». En fait, le pouvoir de A trouve son origine dans le contrôle d'une zone d'incertitude pertinente pour B au sein d'une relation d'interdépendance entre A et B.

II.2.3.2 Acteur stratégique

Le pouvoir étant relationnel par nature, la stratégie quant à elle, est imputable à l'acteur, c'est-à-dire à un individu particulier ou à un groupe capable de coordination. La stratégie caractérise l'orientation de l'acteur immergé dans un ensemble de relation de pouvoir. À travers cette notion de stratégie, Crozier et Friedberg refusent les constructions de l'acteur a priori qui mettent en évidence des caractéristiques universelles, qui conduiraient les individus dans l'entreprise telles que : besoins, intérêt économique ou déterminismes des classes. En effet, pour les auteurs, l'acteur n'est pas déterminé par une quelconque nature avant l'entrer dans l'organisation ; ce qui fait qu'il est obligé de s'adapter localement aux relations de pouvoir dans

lesquelles il est pris. Il perçoit l'environnement à travers ses relations et règle sa conduite en conséquence. De ce fait, la conduite de l'acteur est donc comprise à travers sa stratégie de pouvoir. En fait, l'acteur dans sa logique de recherche d'élargissement de sa marge de liberté est amené à se partager entre deux objectifs : d'une part, un objectif d'autonomie qui aura tendance à le pousser à se soustraire au pouvoir d'autrui ; d'autre part, un objectif d'action qui le pousse à développer ses propres ressources pour guider la conduite des autres acteurs. Dans ces conditions, le but de l'acteur stratégique étant la conquête des marges de liberté indépendamment des motivations profondes de son action, les constructions a priori de la psychologie ou de la socialisation de l'acteur ne sont que de peu d'utilité dans l'analyse du comportement dans un contexte d'adaptation rationnelle aux relations de pouvoir local.

II.2.3.3 Système d'action concret

Ce concept présente deux intérêts majeurs. Premièrement, il permet d'intégrer les jeux dans un ensemble plus large, mettant ainsi en évidence les indépendances entre les différents jeux, tout en sauvegardant une marge de manœuvre aux acteurs capables d'influencer le système par les modifications apportées aux jeux. Deuxièmement, le système d'action montre que le champ structuré dans lequel évoluent les acteurs n'est pas nécessairement l'entreprise formelle. Ce champ peut représenter soit une partie du système d'action, soit un ensemble humain sans existence formelle dans lequel se retrouvent des acteurs internes et externes à l'entreprise. Ainsi, de ce fait, le chercheur ne peut considérer la structure formelle de l'organisation comme signifiante pour l'analyse. La frontière du système restera toujours problématique elle doit être mise en évidence par l'observation des comportements réels des acteurs. En définitive, l'analyse stratégique ne s'intéresse plus vraiment à l'entreprise, mais s'intéresse plutôt à la conquête de l'action organisée partout où elle se trouve et sous toutes ses formes.

II.2.3.4 Zone d'incertitudes

Ce concept renvoie à deux notions liées : celles de l'autonomie et du pouvoir. Il se justifie par le fait que le supérieur hiérarchique n'a pas 100 % de certitude que ses consignes seront suivies à la lettre en raison des incertitudes qui planent sur la manière dont les subalternes vont interpréter ses consignes. Ainsi, chaque acteur

dispose, quel que soit l'endroit où il se trouve, d'une zone au sein de laquelle il rend son comportement incertain, imprévisible pour les autres acteurs. C'est ce que Crozier et Friedberg qualifient de « zone d'incertitude ». En conséquence, pour les acteurs, un accroissement de leur pouvoir équivaut à un accroissement de la zone au sein de laquelle on peut avoir un comportement imprévisible, indéterminé. Par ailleurs, l'autre façade de ce concept est le fait que les organisations dans leur ensemble affrontent également des incertitudes, détiennent aussi de ce fait davantage de capacité d'influence dans l'organisation.

II.2.3.5 Jeu

Le jeu, instrument essentiel de l'action organisée, est considéré comme un instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération. Le joueur reste libre, mais s'il veut gagner il adopte une stratégie rationnelle en fonction de la nature du jeu et il doit respecter les règles de celui-ci. En d'autres termes, cela veut dire qu'il doit accepter pour l'avancement de ses intérêts les contraintes qui lui sont imposées. Dans l'hypothèse d'un jeu de coopération, comme c'est souvent le cas dans une organisation, le produit du jeu sera le résultat commun recherché par l'organisation. Ce résultat n'est pas une émanation de la volonté directe des participants, mais une conséquence de l'orientation qui leur aura été donnée par la nature et les règles de jeux que chacun joue et dans lesquelles ils cherchent leur propre intérêt. Vu sous cet angle, le jeu est un construit humain, lié aux modèles culturels d'une société et aux capacités des joueurs ; cependant, il reste contingent comme tout construit, la structure n'étant qu'un ensemble de jeu.

II.2.3.6 Marge de liberté

Selon Christine Musselin (1977), « *la marge de liberté est fondamentale. Ce n'est même plus un concept, c'est un postulat, une conception de l'être humain, c'est presque la philosophie* ». En effet, l'analyse sociologique des organisations s'est constituée en s'opposant à la fois aux approches qui refusaient de reconnaître la contingence des comportements, et qui appréhendaient les acteurs comme des sujets totalement libres et à celles qui privilégiaient le système, adoptaient une vision strictement déterministe. Dans la réalité, une situation organisationnelle donnée ne contraint jamais totalement un acteur. Celui-ci garde une marge de liberté (ce qui signifie source d'incertitude pour ses partenaires comme pour l'organisation dans son

ensemble). Ainsi, chaque acteur dispose du pouvoir sur les autres acteurs d'après Crozier et Friedberg (1977).

II.2.3.7 Organisation

De façon générale, l'organisation évoque un ensemble de rouages compliqués, mais parfaitement agencés. Cependant, cette conception de l'organisation change radicalement de signification dès lors qu'on découvre que ces rouages sont constitués d'un capital humain, financier, matériel et autre. En réalité, l'organisation est le royaume des relations de pouvoir, d'influence, de marchandage et de calcul ce qui est le cas de tout regroupement d'individus régi par des relations de pouvoir.

II.2.3.8 Changement

Crozier et Friedberg perçoivent le changement comme étant un phénomène systémique. Pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme, c'est-à-dire que les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social. Il s'agit de lancer un processus de changement qui implique action et réaction, négociation et coopération et non de générer une nouvelle structure, une nouvelle technique, une nouvelle méthode. Dans cette logique, le changement est perçu comme étant le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées ou créées les ressources et capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine.

II.2.3.9 Stratégie

Toujours selon Crozier et Friedberg, la stratégie est un ensemble cohérent de comportement qu'un acteur adopte en vue de préserver ses intérêts. Elle est orientée par les enjeux et zones d'incertitudes contrôlés par l'acteur social, par conséquent, toute stratégie est rationnelle aux yeux de l'acteur social qui l'utilise.

II.2.3.10 Rationalité

L'acteur agit en fonction de la marge de manœuvre que lui confère son expertise ou de sa situation stratégique et est en mesure d'exercer une pression plus ou moins grande sur l'organisation à travers la confection d'une stratégie offensive lui

permettant d'atteindre ses objectifs. La stratégie de l'acteur ne résulte pas du hasard mais de son « *raisonnement stratégique* », qui permet en effet de mieux saisir son jeu. De ce fait, les attitudes des différents acteurs sont dictées par la recherche de leurs intérêts au moindre risque. Donc pour comprendre le jeu que se livrent les acteurs, il suffit de cerner les contraintes auxquelles ceux-ci font face. C'est ce que Crozier et Friedberg (1977) estiment en disant qu'on peut : « *découvrir, à partir du vécu des membres de l'organisation, les jeux qui conditionnent leurs comportements* ».

II.2.4 Axes d'analyse

II.2.4.1 Analyse stratégique

Les concepts clés de l'analyse stratégique sont : buts, ressources, enjeux et stratégies des acteurs. C'est donc à partir de ces concepts que seront formulés les différents outils d'enquête qui permettront d'appréhender la nature et le type de comportement de chacun des acteurs de la gestion des intrants, le but étant de mesurer exactement la stratégie développée par chacun d'eux pour répondre à une multiplicité d'objectifs. (Voir annexe n°3).

II.2.4.2 Analyse systémique

Les concepts clés de l'analyse systémique sont : système d'action concret, règles, zones d'incertitudes et relations entre les acteurs. L'approche systémique est centrée sur les interactions du système plutôt que sur ses éléments isolés. Dans ce cas de figure, le système est considéré comme un ensemble d'éléments en interactions liés par un ensemble de relations. Il en résulte que toute modification d'un élément entraîne une modification d'autres éléments du système. La démarche systémique situe les éléments et, les individus dans leur contexte interactionnel et prend en considération les interdépendances et les rétroactions.

L'analyse systémique permet de mieux appréhender de façon globale et holistique la complexité des organisations et des interactions, et de décrypter les interdépendances et les logiques d'évolution. La systémique permet de dégager des leviers d'actions plus efficaces autour du sens et des finalités. (Voir annexe n°4).

II.2.4.3 Analyse environnementale

Nous avons également jugé utile d'élargir le cadre d'investigation pour y intégrer l'environnement des acteurs afin de déterminer dans quelles mesures d'éventuel groupe de pression, acteurs concurrents, partenaire peuvent interférer à la fois dans le fonctionnement du système et dans le comportement des acteurs au sein de ce système. (Voir annexe n°5).

II.2.5 Limites de l'analyse stratégique

L'analyse stratégique constitue un apport fondamental dans la compréhension des organisations. Elle permet de dépasser les visions formalistes et technicistes de l'entreprise en ouvrant une perspective vers un nouvel espace de recherche qui est le système d'action concret. Cependant, tout en étant une bonne approche du système d'action, elle néglige certaines dimensions structurelles. En effet, si la définition des sources de pouvoir par Crozier et Friedberg constitue une référence incontournable, il n'en demeure pas moins que la mise en œuvre du pouvoir peut susciter des besoins sentimentaux à la base d'autres sources (non susceptibles de remettre en cause la primauté des 4 sources préalablement définies par les auteurs). Toutefois, la détection d'autres sources potentielles participe également de l'explication des stratégies individuelles qui reproduisent le système dans son ensemble. Dans la théorie de l'acteur et du système, seul le pouvoir a droit de cité dans le modèle d'analyse. Les relations de confiance qui unissent les individus, les questions de légitimité des acteurs, et toutes les stratégies rhétoriques de persuasion, voire de manipulation, semblent n'avoir aucune portée réelle. Les systèmes crozériens, en ignorant la violence comme menace, s'éloignent de la réalité. En effet, dans ces systèmes, seules existent les relations de dépendances mutuelle, de chantages, de contraintes mais jamais la violence physique. Aussi, la réalité systémique de la distribution inégale des pouvoirs semble suffire à expliquer tous les comportements des acteurs. Ce qui fait que, paradoxalement, on se retrouve confronté à une sorte de déterminisme social dans une théorie qui se veut contingente. En voulant faire du pouvoir de l'acteur l'alpha et l'oméga des comportements individuels, les auteurs en arrivent à oublier la prise en compte des règles structurelles qui président aussi à l'élaboration des stratégies. Les situations de négociations entre acteurs ne sont pas des moments neutres dans le jeu

stratégique. Les négociations participent activement à la régulation de l'ensemble du système, tout en suivant des règles implicites entre acteurs où le bluff occupe une place prépondérante ; d'où l'importance des règles structurelles qui président au déroulement des négociations. Aussi, la vision des auteurs, qui réduit les négociations à une simple courroie de transmission mécanique des rapports de pouvoir en positions sociales, constitue une limite. Nous pouvons citer également l'absence de toute réflexion sur la notion de légitimité. S'il est vrai que Crozier et Friedberg importent le modèle politique dans l'entreprise, ils prennent soin de laisser de côté le débat politique, comme si dans l'entreprise, la justification par l'acteur de ses comportements n'était d'aucune importance ; ce qui est un paradoxe dans la mesure où les modèles de légitimité qui définissent une organisation sont des éléments tout aussi importants dans la constitution des stratégies des acteurs. Le choix fondamental de « *jouer le jeu ou de tricher* » explique pour une bonne part les relations réciproques entre les acteurs et les coalitions possibles. L'ensemble de ces limites se comprennent par l'absence totale de parole chez les acteurs croziériens. En effet, ceux-ci ne s'expriment jamais. Ils ne parlent pas, sont muets (le langage étant une propriété structurelle acquise par socialisation avant l'entrée de l'acteur dans l'organisation ; l'acteur « dépouillé » de l'analyse stratégique ne peut donc en être porteur). Or, les stratégies d'influence rhétorique, les comportements en négociation, la compréhension même de la légitimité d'une organisation passent tous par la parole. En faisant l'impasse sur les comportements langagiers des acteurs, Crozier et Friedberg semblent se condamner à traiter l'interaction comme un moment neutre par rapport aux réalités systémiques. Cette limite s'explique par le refus des auteurs de prendre en compte la socialisation antérieure des acteurs dans le but de garantir l'autonomie du phénomène organisationnel.

II.2.6 Justification du cadre d'analyse

A la lumière de la revue de la littérature, l'approche théorique proposée par Michel Crozier et Erhard Friedberg qui appréhende l'étude de l'organisation comme un phénomène autonome, c'est-à-dire obéissant à ses propres règles de fonctionnement et non déterminé par des contraintes extérieures nous semble le mieux indiqué pour mener à bien notre réflexion. C'est ainsi que nous aurons recours au paradigme de l'analyse stratégique de la sociologie des organisations pour mener

notre recherche. En effet, la sociologie des organisations soulève des problématiques liées au jeu de pouvoir et aux tensions d'intérêts qui affectent les organisations à travers l'étude des phénomènes organisationnels. Les problématiques soulevées à cet effet *sont* de plusieurs natures et sont liées aux questions : de cohésion ; d'adaptation ; de hiérarchie et de relations de pouvoir ; de circulation de l'information et de situation conflictuelle.

Au regard de ces cas de figures, l'analyse stratégique et systémique, telle qu'appréhendée par Michel Crozier et Erhard Friedberg, est l'approche qui nous semble la mieux indiquer pour appréhender notre problématique de recherche, relative aux contraintes de l'action collective, c'est-à-dire de l'action organisée. À travers cette étude, nous cherchons à comprendre les problèmes organisationnels, les logiques formelles et informelles qui nouent les relations entre les acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX. De quoi s'agit-il dans cette approche ?

Cette approche théorique est avant tout une théorie organisationnelle. Elle se propose d'analyser le fonctionnement des organisations tout en prenant à la fois en compte l'acteur et le système, et les relations complexes que les deux (acteurs et système) entretiennent. Cette approche est toujours d'intérêt, surtout dans le contexte actuel où les organisations sont confrontées non plus seulement à des changements, mais aussi à un mouvement permanent. De ce fait, elle permet d'identifier les relations de pouvoir qui se construisent autour des zones d'incertitudes, offrant ainsi aux acteurs des marges de manœuvres et des possibilités de régulation. Comme toute démarche scientifique, notre approche s'appuie sur des outils et des méthodes déterminés, que nous allons mobiliser et approprier dans le cadre de notre recherche.

Il découle des constats fait auprès des acteurs quatre hypothèses de recherche qui sont les suivantes.

- Proposition de recherche n°1 : Il n'existe pas un comportement, mais une multiplicité de comportements au sein du système de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX ;
- Proposition de recherche n°2 : Par rapport aux buts et objectifs du système, tous les acteurs ne disposent pas de la même marge de manœuvre.

- Proposition de recherche n°3 : Les comportements constatés et la liberté prise avec les règles par certains acteurs ne sont pas fortuites, mais conditionnés par des facteurs dont la rationalité n'est pas apparente.
- Proposition de recherche n°4 : la chaîne de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX, est elle-même l'objet d'une multiplicité de contraintes qui expliquent le niveau et l'état de son fonctionnement.

CONCLUSION DU CHAPITRE II

Brièvement parlant, les concepts évoqués ci-dessus ayant fait l'objet d'études de chercheurs d'importante réputation sont déclarés connus. Cependant, en raison de la complexité et du caractère polysémique de ces terminologies, une définition ou une interprétation de ces concepts propres à notre approche scientifique a été développée dans cette partie. Le concept de filière est une catégorie économique alternative, complémentaire à la notion de branche ou de secteur, proposant un découpage du système productif pour mieux comprendre les dynamiques d'émergence, de déclin et de reconfiguration de ses composantes. Plus particulièrement dans le cadre de la présente recherche, le terme filière employé s'identifie à un ensemble d'organisation, c'est-à-dire qu'il s'agit d'une organisation hybride (organisations aux formes d'organisation), qui dépasse les formes typiques (classiques) définies et catégorisées par la micro-économie standard. Apparaît alors la nécessité d'apporter une telle précision, car elle nous permet d'appliquer la terminologie performance au concept filière à partir du moment où selon notre compréhension, la filière est assimilée à une organisation certes hybride, mais qui n'en demeure pas moins une organisation. En ce qui concerne le terme performance, il est perçu comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant t , toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce, quel que soit le domaine. Dans notre contexte donc, il s'applique à la filière coton qui a été l'objet de nombreuses réflexions et travaux qui ont permis de dégager une définition consensuelle par les acteurs du secteur cotonnier.

La théorie des organisations est une discipline qui se situe à la limite entre : l'économie des organisations (réflexion sur la place de l'organisation dans une économie de marché, la relation d'agence, l'évolution des organisations) et la

sociologie des organisations (questions du pouvoir, du changement, de l'identité...); la gestion (travaux des praticiens sur l'amélioration de la performance, influence de l'environnement et d'autres facteurs de contingence sur la structure des organisations...); la science politique; l'anthropologie (problématique de la culture, dimensions symboliques de l'organisation...); la psychologie (théories de la motivation et du leadership, dynamique des groupes...); les sciences cognitives (théorie de la rationalité limitée, modèles de décision...). C'est une théorie qui s'intéresse aux organisations aussi bien marchandes que non marchandes dans toutes leurs diversités notamment : les entreprises; les hôpitaux; les syndicats; les associations; les administrations; les conventions et autres. La théorie des organisations a pour but d'analyser leur fonctionnement, leur structure, leur développement et de formuler des propositions d'amélioration. Les grands thèmes de cette discipline sont : le pouvoir, les relations, les rapports sociaux et l'analyse des configurations de même que la communication dans les groupes. Le développement de la théorie des organisations s'est fait avec les évolutions politico-sociales du XXe siècle essentiellement autour d'études empiriques ou de travaux théoriques. Cette discipline est née au début du siècle grâce aux efforts déployés par certains chefs d'entreprises comme Taylor ou Fayol qui ont contribué à dégager des principes d'administration et de direction du travail. Les années trente ont marqué une étape importante avec l'enquête effectuée à l'usine de la Western Electric dans la ville de Hawthorne. C'est à partir de cette époque que la théorie des organisations s'est constituée en discipline scientifique autonome regroupant des chercheurs de plusieurs branches des sciences humaines tels que les psychologues et psychosociologues; les sociologues, les économistes, les juristes et les historiens, les spécialistes du management avec comme but de rassembler dans un corps de doctrine unique, les connaissances acquises sur le fonctionnement des organisations, sur la manière dont il convient de les diriger, sur le comportement des différents membres qui les composent, sur les motivations de ceux-ci, sur les processus qui régissent la communication entre eux et la manière dont ils prennent leur décision. Tant du point de vue général que du point de vue pratique, la théorie l'acteur et le système développée par Crozier et Friedberg est particulièrement adaptée au champ couvert par notre problématique. Les trois postulats (la multiplicité des objectifs, la liberté d'action et la rationalité limitée) sont à mobiliser pour analyser

et comprendre les comportements des acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX.

Parmi toutes les théories portant sur les organisations, nous avons fait le choix de retenir la théorie de l'acteur et le système de Crozier et Friedberg, parce qu'elle présente l'avantage de décrire les relations qu'entretiennent les acteurs et le système d'organisation d'un point de vue à la fois dynamique et bidimensionnelles, puisqu'elle s'attache aux relations de pouvoir interne et en même temps aux contraintes que le système fait peser sur les acteurs eux-mêmes. Les concepts clés de cette théorie s'articulent autour de la question de pouvoir au sein de l'organisation, de la vision stratégique des acteurs, du jeu d'actions, des zones d'incertitudes et in fine de la rationalité nécessairement complexe qui détermine un système lui-même complexe dans son fonctionnement, dans son évolution, mais aussi dans ces contre-performances.

La volonté des promoteurs de cette théorie étant non seulement d'expliquer mais aussi de peser sur l'évolution des organisations et de mettre au point un certain nombre d'outils, de grilles d'analyse et de méthodes à exécuter. La problématique soulignée par notre objet de recherche portant précisément sur un système dont les acteurs ont des logiques de pouvoirs et d'intérêts, le cadre de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg trouve toute sa pertinence.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

A l'échelle mondiale, le secteur du coton est caractérisé par un déséquilibre important dans l'évolution et la répartition de la production corrélativement à une augmentation de celle-ci par croissance des rendements. Du point de vue des producteurs, la baisse significative du prix du marché suite à la concurrence des fibres synthétiques est une donnée perturbante des systèmes d'organisation des filières notamment pour ce qui regarde la gestion des intrants, essentielle aux performances des filières. A travers l'inventaire des problèmes généralement identifiés comme source de dysfonctionnement et de contre-performance, nous avons constaté que malgré la connaissance de ces problèmes les analyses semblent trop souvent négliger l'organisation elle-même et son fonctionnement, le jeu de ses acteurs comme une cause efficiente des difficultés constatées notamment dans la gestion du système des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX.

Pour répondre à la complexité d'une organisation intégrante elle-même des organisations de niveau inférieur, nous avons défini notre position épistémologique, les paradigmes et les critères de validité des résultats que notre recherche doit produire.

Si dans l'analyse de la filière coton et plus particulièrement de la gestion des intrants il est habituel de se fonder sur les facteurs endogènes pour expliquer les dysfonctionnements constatés, en revanche, il est rare que les facteurs endogènes liés aux modes d'organisations internes et à la gestion des relations entre chacun des acteurs soient retenus. La problématique de notre travail consiste donc à réhabiliter l'analyse des facteurs endogènes comme moyen d'amélioration de la performance de la filière. Notre objectif de recherche est donc de décrire et de comprendre les relations, de pouvoir et d'intérêt que les différents acteurs manifestent dans leurs relations entre eux, et avec la filière. Notre question de recherche porte sur l'existence et la nature des logiques de comportements des acteurs du système de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX.

La revue de littérature que nous avons proposée montre combien est vaste et complexe le champ de la théorie des organisations, qu'il s'agisse de proposer une analyse théorique des organisations, de fournir des outils pour les faire évoluer et de répondre aux besoins sans cesse accrus de performance, d'efficacité et de profit.

Deux concepts majeurs sont à la base de notre travail auxquels nous avons donné une définition aussi pertinente que possible selon l'objet de notre recherche. La filière a ainsi été appréhendée selon le caractère hybride qu'elle présente dans le cas de la filière dont dépend le système de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX. La performance a également été appréhendée comme le résultat à la fois du dispositif organisationnel et des comportements des différents acteurs tant sous l'angle qualitatif que quantitatif et sans occulter la question de la satisfaction de chacun des acteurs.

Dans le vaste champ théorique, nous avons retenu tant pour son originalité conceptuel que pour la richesse de ses applications pratiques, la théorie de l'acteur et le système développée par Crozier et Friedberg. Ainsi, sur la base des postulats de cette théorie (multiplicité des objectifs, liberté d'action et rationalité limitée), il devient possible de prendre en charge la complexité des relations entre l'organisation elle-même et les acteurs sur la base de logique formelles et informelles qui in fine renvoient toutes à un jeu de pouvoir et d'intérêt. Le choix de la théorie de l'acteur et le système à travers l'analyse stratégique présente l'avantage de nous fournir des outils et des méthodes pour appréhender le système de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX dans sa dynamique et selon la double dimension des relations de pouvoir et/ou d'incertitudes que nouent en interne les acteurs, mais aussi et surtout d'avoir une vision panoramique des contraintes que le système lui-même fait peser sur ses acteurs. La combinaison des deux détermine les comportements dont la rationalité est souvent a priori mise en doute, rationalité qu'il faut pouvoir appréhender à sa juste valeur pour peser, comme le souhaitaient Crozier et Friedberg, sur l'évolution des organisations et partant leurs performances.

**DEUXIEME PARTIE : ETUDE DU SYSTEME D'ACTEURS DE
GESTION DES INTRANTS DE LA ZONE COTONNIERE DE LA
SOFITEX**

DEUXIEME PARTIE : ETUDE DU SYSTEME D'ACTEURS DE GESTION DES INTRANTS DE LA ZONE COTONNIERE DE LA SOFITEX

Dans la même logique que la partie précédente, nous avons bâti cette deuxième partie de notre recherche exclusivement réservée à une approche empirique autour des points suivants : la présentation de la filière et de la méthodologie de la recherche. Dans le quatrième chapitre, nous abordons la présentation et la discussion des résultats obtenus.

CHAPITRE III : PRESENTATION ET ORGANISATION DE LA FILIERE, METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Notre approche empirique commence par une présentation générale de la filière et du système des intrants, préalable à une schématisation de son organisation et de ses acteurs. Dans un second temps, nous allons définir la méthode la plus appropriée pour cerner une réalité aussi complexe, recueillir des données, les traiter et les analyser de manière à aboutir à une synthèse de résultat.

SECTION I : PRESENTATION ET ORGANISATION DE LA FILIERE

Le système de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX, fait l'objet ici d'une présentation générale s'attachant à son histoire, à sa libéralisation et à ses principales composantes avant de proposer le schéma de son organisation, et de ses acteurs clés.

I.1 Présentation de la filière

La filière sera présentée à la fois sous l'angle historique et sous l'angle plus dynamique de son évolution et de sa libéralisation avant de proposer une cartographie des parties prenantes au système de gestion des intrants.

I.1.1 : Historique de la filière

Depuis la nuit des temps, la culture du coton a toujours été pratiquée par les paysans pour satisfaire à leurs besoins domestiques en cotonnade. Aussi, l'industrialisation de cette culture en Afrique et plus particulièrement au Burkina Faso répondait aux besoins de la colonisation de faire face à la demande croissante et importante du marché. C'est ainsi que la Compagnie française pour le développement des textiles (CFDT) s'est installée en Haute-Volta à l'époque, pour promouvoir cette culture qui, jusqu'alors, était cultivée de façon traditionnelle. La Société burkinabè des fibres textiles « SOFITEX » tire son origine de la CFDT, qui avait pour mission de promouvoir et de développer la production cotonnière en Afrique francophone et à Madagascar. La ville de Bobo-Dioulasso abritera à partir de 1919 la Direction régionale d'Afrique occidentale. Les activités de la CFDT étaient menées dans les pays tels que : le Cameroun ; la Côte d'Ivoire ; le Mali ; la République centrafricaine ; le Tchad ; le Togo ; le Sénégal ; le Madagascar ; le Maroc, et bien entendu, la Haute -Volta à l'époque. Avec l'avènement des indépendances, la plupart des pays dans lesquels opérait la CFDT devinrent autonomes vis-à-vis de la Direction régionale de Bobo-Dioulasso et procédèrent à la

nationalisation des sociétés cotonnières. Ces sociétés sont : SODECOTON au Cameroun ; CIDT en Côte d'Ivoire ; CMDT au Mali ; SOCADA en République Centrafricaine ; COTONTCHAD au Tchad ; SOTOGO au Togo ; SODEFITEX au Sénégal. La Haute-Volta a opté pour une phase de transition qui a consisté à maintenir les relations avec la CFDT sous une forme associative dans le cadre d'une Association dénommée « Haute-Volta/ CFDT » qui a fonctionné de 1970 à 1979. Cette association prit fin le 20 juin 1979 avec la création par le gouvernement voltaïque de l'époque de la Société voltaïque des fibres textiles avec un capital d'un milliard cent millions (1 100 000 000) de FCFA réparti à l'origine comme suit : État voltaïque : 55 % ; CFDT : 44 % ; Privés voltaïques : 1 %. Ce schéma a fonctionné jusqu'en 1981 où, suite à l'implantation de l'usine de Dédougou et de certains aménagements, le capital est passé à 2 200 000 000 de FCFA avec une nouvelle configuration : État Voltaïque 63,66 % ; CFDT 35,34 %, Privés voltaïques 1 %. En 1984, avec l'avènement de la Révolution, la Haute-Volta changea de nom et devint le Burkina Faso et la Société voltaïque des fibres textiles changea également de nom et prit l'appellation de Société burkinabè des fibres textiles en abrégé « SOFITEX » avec un nouveau capital de quatre milliards quatre cent millions (4 400 000 000) de FCFA réparti comme suit : État voltaïque 65 % ; CFDT 34 %, Privés voltaïques 1 %. En 1999, à la faveur de la réforme de la filière coton sous l'impulsion de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international, on a enregistré l'entrée des producteurs en l'occurrence l'Union nationale des producteurs du coton du Burkina (UNPCB) dans le capital⁶⁷ ; ce qui donne la configuration suivant : État burkinabè : 35 % ; DAGRIS (ex-CFDT) : 34 % ; Union nationale des producteurs du coton du Burkina 30 % ; Privés burkinabè (BIB et BICIA-B) : 1 %. Toujours dans le cadre de la réforme de la filière qui a eu comme conséquence la libéralisation de la filière, la SOFITEX perdra le monopole en 2004 avec la reconstitution dans le pays de trois (3) zones : la zone de l'Ouest, exploitée par la SOFITEX ; la zone du Centre, exploitée par des entrepreneurs burkinabè sous la dénomination de Faso Coton ; la zone de l'Est, exploitée par DAGRIS sous la dénomination de Société cotonnière du Gourma (SOCOMA). En 2006, suite à des difficultés (subvention des pays producteurs et baisse des cours mondiaux du coton), le capital de la SOFITEX a été revu à la hausse pour atteindre 38,628 milliards de FCFA en 2007. Actuellement, il est

⁶⁷ Cf. Conseil d'Administration du 15 juin 1999.

de 19, 528 milliards de FCFA répartie comme suit : Etat burkinabè 89,61% ; FBDES 4,85% ; UNPCB 4,83% ; GEO- COTON 0,62% et les banques commerciales à hauteur de 0,09%.

Sur le plan juridique, la SOFITEX est une société anonyme avec un conseil d'administration placée sous la tutelle du ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat. Ses missions sont : achat, transport et égrenage du coton graine ; commercialisation de la fibre et de la graine ; approvisionnement des agriculteurs en intrants agricoles ; aide au développement de la culture cotonnière et des cultures associées par son appui technique, ses services et sa participation au financement des mesures nécessaires à la recherche et au développement et la promotion directe des fibres textiles. La zone cotonnière de la SOFITEX est composée de sept (07) régions cotonnières : Banfora ; Dédougou ; Houndé ; Koudougou ; Bobo-Dioulasso ; N'Dorola ; Dédougou. En mars 2016, les effectifs de la SOFITEX étaient de 6 585 comprenant 1 261 permanents, 3 796 saisonniers et 1 528 occasionnels. Sur le plan technique, la SOFITEX dispose de 14 usines d'égrenages implantées sur divers sites : Bobo I ; Koudougou ; Bobo II ; Houndé I ; Dédougou ; Bobo III ; Banfora ; Solenzo ; N'Dorola ; Houndé II ; Dédougou ; Kourouma ; Bondokuy et Léo. En 2005, la société a implanté une usine pour le délantage de la semence à Kourouma.

I.1.2 Évolution de la filière

I.1.2.1 Relance de la filière à partir de 1995

Les effets escomptés par la dévaluation notamment la modification à la baisse des taux de change pour booster les exportations de matières premières tels que le coton ont été atteints. Au lendemain de la dévaluation du FCFA, on se souvient qu'avant 1994, la production a accusé une baisse considérable, passant de 190 000 tonnes en 1990 à 117 000 tonnes en 1993. Cette situation s'est améliorée par la suite en partie grâce à l'accroissement de la compétitivité du coton induite comme indiquée par la modification des taux de change avec un doublement de la production entre 1995 et 2000. Les rendements moyens sont passés de 865kg/ha de 1995/96 à 1000kg/ha en 2000. Dans le même temps, il a été constaté un accroissement spectaculaire des superficies aussi bien dans les zones cotonnières traditionnelles de l'Ouest que dans les nouvelles zones de l'Est et du Sud. Ainsi, de 1995/96 à 2001/2002, les superficies totales cultivées en coton sont passées de 170 000 ha à 260 000 ha. Ce record a été atteint en 2006/2007 avec plus de 700 000

ha. Toutefois, il convient de noter que cette évolution a été accompagnée par la mise en œuvre d'un « Plan de relance de la production cotonnière » adopté en février 1996 couvrant la période 1995/1996 à 2000/2001. Ce plan comprenait : la restructuration des Groupements villageois (GV) en Groupements de producteurs de coton (GPC), avec une gestion plus transparente ; l'apurement de la dette externe accumulée par les GV vis-à-vis de la Banque agricole et commerciale du Burkina (BACB) et de la SOTFITEX, estimée à l'époque à 2,2 milliards de FCFA ; l'augmentation du coton-graine comme éléments déterminants pour la dynamisation de la production ; le recrutement du dispositif d'appui-conseil de la SOTFITEX pour améliorer les rendements ; l'extension de la culture à de nouvelles zones de production potentielles (Centre et Est). Le modèle de relance de la production cotonnière s'est appuyé sur une redéfinition des partenariats à l'intérieur de la filière selon « l'approche filière intégrée », basée sur les principes suivants : la connexion recherche-vulgarisation ; la liaison crédit-commercialisation du coton graine ; l'exclusivité d'achat, et en contrepartie, l'obligation d'achat du coton graine dévolue à la société cotonnière ; l'organisation des producteurs sur la base du volontariat et de la caution solidaire, en vue de leur participation à la distribution des intrants et crédits, ainsi qu'à la collecte du coton-graine.

I.1.2.2 Privatisation de la filière

Deux actes majeurs ont scellé l'étape de la privatisation : il s'agit de l'accord interprofessionnel et du protocole d'accord portant cahier des charges applicables aux opérateurs de la filière. L'accord interprofessionnel régissant le fonctionnement de la filière coton qui consacre la gestion paritaire de la filière a été signé par la SOTFITEX et l'Union nationale des producteurs de coton du Burkina (UNPCB) en février 1999. L'accord comporte des mécanismes de fixation et de soutien des prix du coton mis en œuvre par un Comité de gestion de la filière. Ce comité fixe également les modalités d'entrée des producteurs au capital de la SOTFITEX dans le cadre de la politique de privatisation et des mesures de restructuration du programme d'ajustement du secteur agricole (PASA). L'évolution du processus a conduit le gouvernement à la signature en septembre 2004 du protocole d'accord portant cahier des charges applicables aux opérateurs de la filière dans le cadre de la concession exclusive des zones cotonnières du Centre à la société Faso coton, et de l'Est à la société cotonnière du Gourma (SOCOMA). Le protocole consacre le

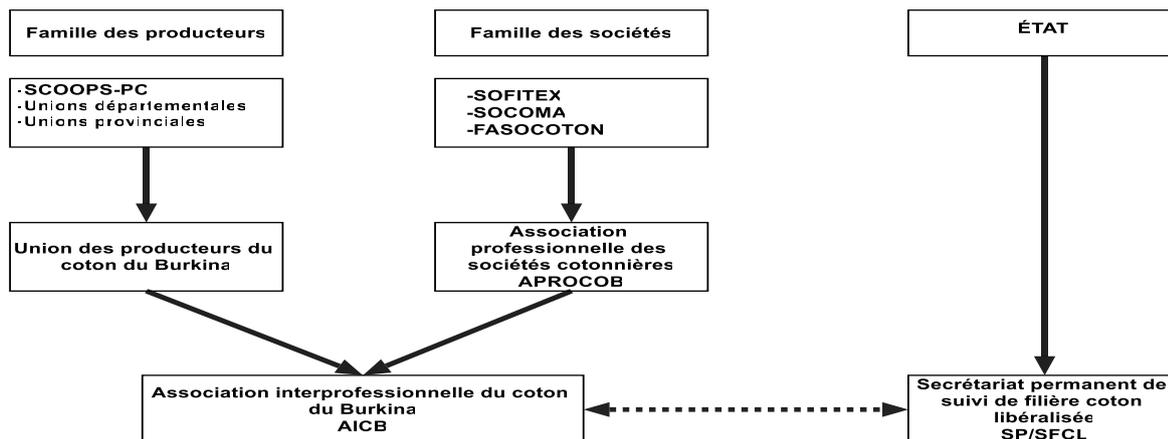
regroupement des acteurs de la filière à travers une faîtière qui est l'Association interprofessionnelle du coton du Burkina (AICB), chargée de la gestion des fonctions « critiques » d'intérêt commun telles que la fixation du prix des intrants et du coton-graine, de l'orientation ainsi que du financement de la recherche et le contrôle de la qualité de la fibre.

I.1.3 Cartographie des acteurs

I.1.3.1 En amont de la filière

Comme nous l'avons relevé plus haut, les dernières évolutions institutionnelles ont conduit en 2004 à la création de deux nouvelles sociétés cotonnières (SOCOMA et FASO COTON) aux côtés de la SOFITEX. Ces trois sociétés cotonnières ont créé l'Association professionnelle des sociétés cotonnières du Burkina (APROCOB), qui s'est jointe à l'Union nationale des producteurs de coton du Burkina (UNPCB) pour ainsi former l'Association interprofessionnelle du coton du Burkina (AICB) qui est l'organe de gestion de la filière coton du Burkina. L'une des principales missions de l'AICB est de prendre l'initiative de toutes démarches auprès des différents partenaires techniques et financiers afin d'obtenir les appuis et de mobiliser les financements nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie pour un développement durable et rentable de la filière coton.

Figure n° 7 : Acteurs de la filière



Source : SP/ SFCL

Le principal rôle de l'État consiste à œuvrer à la pérennisation de la filière libéralisée et à assurer une veille sur le respect des dispositions du protocole d'accord à travers le SP/SFCL dont les missions sont les suivantes : faire respecter, en rapport avec les services compétents de l'État, les accords signés entre l'État et les opérateurs de la filière, notamment les dispositions du cahier des charges applicables aux opérateurs de la filière coton au Burkina Faso ; veiller au respect des engagements pris par les sociétés cotonnières adjudicataires (principalement dans leurs plans d'entreprise) contenus dans les conventions de cession des actifs situés dans les zones cotonnières du Centre et de l'Est ; recueillir auprès des opérateurs de la filière ainsi que des organisations professionnelles et interprofessionnelles mises en place dans le cadre de la réforme de la filière coton, les informations sur le fonctionnement et la gestion de la filière coton libéralisée ; centraliser et traiter les données et informations relatives à la filière coton libéralisée ; élaborer et transmettre au gouvernement des rapports périodiques sur le fonctionnement et la gestion de la filière coton libéralisée ; assurer la représentation permanente de l'État dans les concertations avec les organisations professionnelles et interprofessionnelles de la filière coton libéralisée ; consolider le partenariat entre l'État et les opérateurs privés de la filière coton par leur association aux réformes politiques, économiques et institutionnelles touchant à la filière, à l'effet de créer des conditions favorables au développement de leurs activités ; élaborer les projets de textes législatifs ou réglementaires relatifs à la filière coton libéralisée.

I.1.3.1.1.1 Producteurs et leurs organisations

I.1.3.1.1.1 Producteurs

Le nombre d'exploitations est estimé à 325 000t pour la campagne 2006-2007. Le tableau ci-après donne la distribution des producteurs entre les trois zones cotonnières.

Tableau n° 15 : Distribution des producteurs dans les zones cotonnières

Zones cotonnières	Membres	GPC/SCOOPS-PC	Villages	Départements
SOFITEX	234 758	9598	4874	212
FASO COTON	41 539	1128	683	48
SOCOMA	48 703	1528	2448	36
Total général	325 000	12 254	5008	296

Source : D'après données sociétés cotonnières et UNPCB, 2007

On note un taux d'analphabètes très important parmi les producteurs et ce, malgré les diverses actions d'alphabétisation conduites dans de nombreux cadres pendant de nombreuses années. L'analphabétisme constitue dès lors un véritable frein à la modernisation des exploitations, à l'introduction d'un appui conseil plus élaboré (conseil de gestion et conseil à l'exploitation familiale) et aux innovations technologiques. Il a également un impact direct sur le fonctionnement des organisations de producteurs et la circulation de l'information. Confrontés à la baisse des prix d'achat du coton-graine et à l'augmentation du coût des intrants, beaucoup de producteurs optent pour des stratégies de minimisation du risque qui contribuent à la baisse des rendements⁶⁸.

I.1.3.1.1.2 Organisations de producteurs

De la base au sommet, les producteurs (personnes physiques) se sont regroupés en Groupement de producteurs de coton (SCOOPS-PC), réunis au sein d'Unions départementales de producteurs de coton (UDSCOOP-PC), qui se retrouvent au sein d'Unions provinciales de producteurs de coton (UPSCOOP-PC) qui, elles-mêmes, se retrouvent au sein de l'Union nationale des producteurs de coton du Burkina (UNPCB).

⁶⁸ Diagnostic de la filière coton et identification d'axes stratégiques, (2007), SP/COTON, p.22

I.1.3.1.1.3 Groupements des producteurs de coton (SCOOPS-PC)

Dans un souci de mieux gérer leurs activités de production, les producteurs se sont regroupés en associations appelées groupements de producteurs de coton (SCOOPS-PC). Ces SCOOPS-PC, mis en place à partir de 1996, sont des organisations professionnelles ayant centré leur vocation autour de la culture du coton avec comme fonctions principales : distribution des intrants ; gestion des crédits court et moyen terme (octroi et récupération) ; organisation de la collecte et de la commercialisation du coton graine de leurs membres (pesées coton et paiement, etc.) ; (il y a d' autres activités connexes telles que la gestion des cotisations des membres et les activités à caractère socio-économique, etc. Les SCOOPS-PC, estimés au nombre de 9 000, se sont fédérés pour constituer des unions de producteurs de coton structurées autour d'une faîtière dénommée « l'Union nationale des producteurs de coton » (UNPCB), organisées au niveau des départements (Union départementale des producteurs de coton : UDSCOOP-PC) et des provinces (Union provinciale des producteurs de coton : UPSCOOP-PC). L'UNPCB est dotée de 4 organes statutaires qui sont : l'Assemblée générale (AG), composée des unions provinciales ; le Conseil de gestion (CG), composé de dix (10) membres élus par l'Assemblée générale (les membres du Conseil de gestion ont un statut d'administrateurs) ; le Comité de contrôle (CC) , composé de trois (3) membres élus par l'Assemblée générale ; les commissions spécialisées, au nombre de deux (2), dont une chargée de la gestion des intrants et du crédit et l'autre, des relations extérieures. En sa qualité d'organisation faîtière de l'ensemble des producteurs burkinabè de coton, l'UNPCB est détentrice des missions suivantes : représenter les producteurs de coton auprès des autres acteurs de la filière ; normaliser les relations techniques, économiques, et financières avec les partenaires de la filière ; participer à la cogestion de la filière ; promouvoir la culture du coton ; s'impliquer dans les décisions d'octroi de crédit à la base et dans la gestion de l'endettement ; promouvoir l'information et la formation, la recherche et la diffusion d'innovations techniques, économiques et sociales au service des producteurs de coton.

L'opérationnalisation de la faîtière des organisations de producteurs de coton a changé considérablement le paysage institutionnel de la filière coton au Burkina Faso avec la prise de parts sociales dans les sociétés cotonnières. Ainsi, les cotonculteurs détiennent des parts dans le capital des sociétés à travers leurs

administrateurs. Les parts sociales des cotonculteurs dans le capital des sociétés cotonnières sont respectivement de 30,14 % à la SOFITEX, 13 % à la SOCOMA et 12,62 % à FASO COTON. Cette situation fait d'eux des interlocuteurs et des partenaires privilégiés et incontournables dans le suivi des performances des sociétés cotonnières et la gestion de la filière coton et ce, à tous les niveaux. L'UNCPB conduit également des projets et des programmes sur le terrain dont la gestion de certains d'entre eux nécessite une synergie et une concertation avec l'APROCOB.

Créés en 1996 en remplacement aux groupements villageois (GV), les GPC/SCOOPS-PC sont régis par les dispositions de la loi n° 014/99/an du 15 avril 1999 portant réglementation des sociétés coopératives et groupements. Dans le cadre de leur mise en place, des conseillers en gestion ont été recrutés et positionnés au niveau des Unions départementales ainsi que des inspecteurs de gestion positionnés, eux, au niveau des Unions provinciales.

Les SCOOPS-PC sont constitués sur la base de l'affinité, de l'appartenance à une même, ou à un même quartier (*condition sine qua non d'un bon fonctionnement de la caution solidaire*). C'est ce qui explique le fait qu'un village peut comprendre plusieurs SCOOPS-PC. Les SCOOPS-PC ont pour mission : assurer l'approvisionnement des producteurs individuels en intrants et matériels agricoles, la gestion des crédits, la commercialisation du coton graine et de contribuer à l'augmentation de la production. Les SCOOPS-PC sont estimés à environ 12 250 ; chaque SCOOPS-PC compte entre 15 et 50 membres. Le tonnage de coton graine mis en marché varie entre 20 et 150 tonnes. Pour alimenter leurs ressources, les SCOOPS-PC, bénéficient d'un prélèvement de 3 500 FCFA par tonne de coton graine commercialisée auquel s'ajoutent les cotisations des membres (5 000 FCFA). Les ressources sont utilisées pour faire face aux charges de fonctionnement (gardiennage, indemnités et prise en charge des surveillants ou délégués, à la location ou à l'amortissement des bascules, à l'achat de toiles, au paiement des cotisations aux Unions, à la fourniture de crédit court terme aux membres, au financement d'activité diverses, etc.).

I.1.3.1.1.4 Unions départementales (UDSCOOP-PC) et Unions provinciales (UPSCOOP-PC)

Les UDSCOOP-PC sont estimées au nombre de 280, chaque UDSCOOP-PC comprenant au moins 5 SCOOPS-PC. Elles sont dotées d'un bureau élu par l'ensemble des SCOOPS-PC. Les UPSCOOP-PC, dont la création remonte à 1997, sont quant à elles estimées à 36. Chacune d'entre elles comprend au moins 3

UDSCOOP-PC. Elles sont dotées d'un bureau comprenant des comités : crédits, commerce et pont bascule, alphabétisation, formation et contrôle. Les UDSCOOP-PC et UPSCOOP-PC ont un rôle d'intermédiaire entre la base et les structures nationales de l'UNPC et entre les SCOOPS-PC et les sociétés cotonnières, un rôle d'appui auprès des SCOOPS-PC ainsi que des fonctions économiques et techniques. Ces unions représentent un maillon à la fois sensible et essentiel dans la circulation de l'information. Les prestations rendues aux SCOOPS-PC membres ainsi que la répartition des tâches entre UDSCOOP-PC et UPSCOOP-PC sont variables et concernent les cas ci-après : la centralisation et la transmission de besoins en crédit et des demandes en d'intrants ; la fourniture d'intrants céréales ; l'intervention vis-à-vis des sociétés cotonnières, du conseil de gestion auprès des SCOOPS-PC, à travers les conseillers de gestion (les conseillers étant salariés des UD ou des UP selon les cas) ; l'organisation des formations de masse et à destination des élus des SCOOPS-PC et des Unions.

Les ressources des UDSCOOPS-PC comme des UPSCOOP-PC sont constituées par un prélèvement de 250 FCFA par tonne de coton livré sur leur territoire auquel s'ajoutent différentes cotisations ou contributions des SCOOPS-PC (25 000 FCFA) ou des UDSCOOP-PC s'agissant des UPSCOOP-PC (50 000 FCFA), proportionnelles ou non au chiffre d'affaires coton.

I.1.3.1.1.5 Union nationale des producteurs de coton (UNPCB)

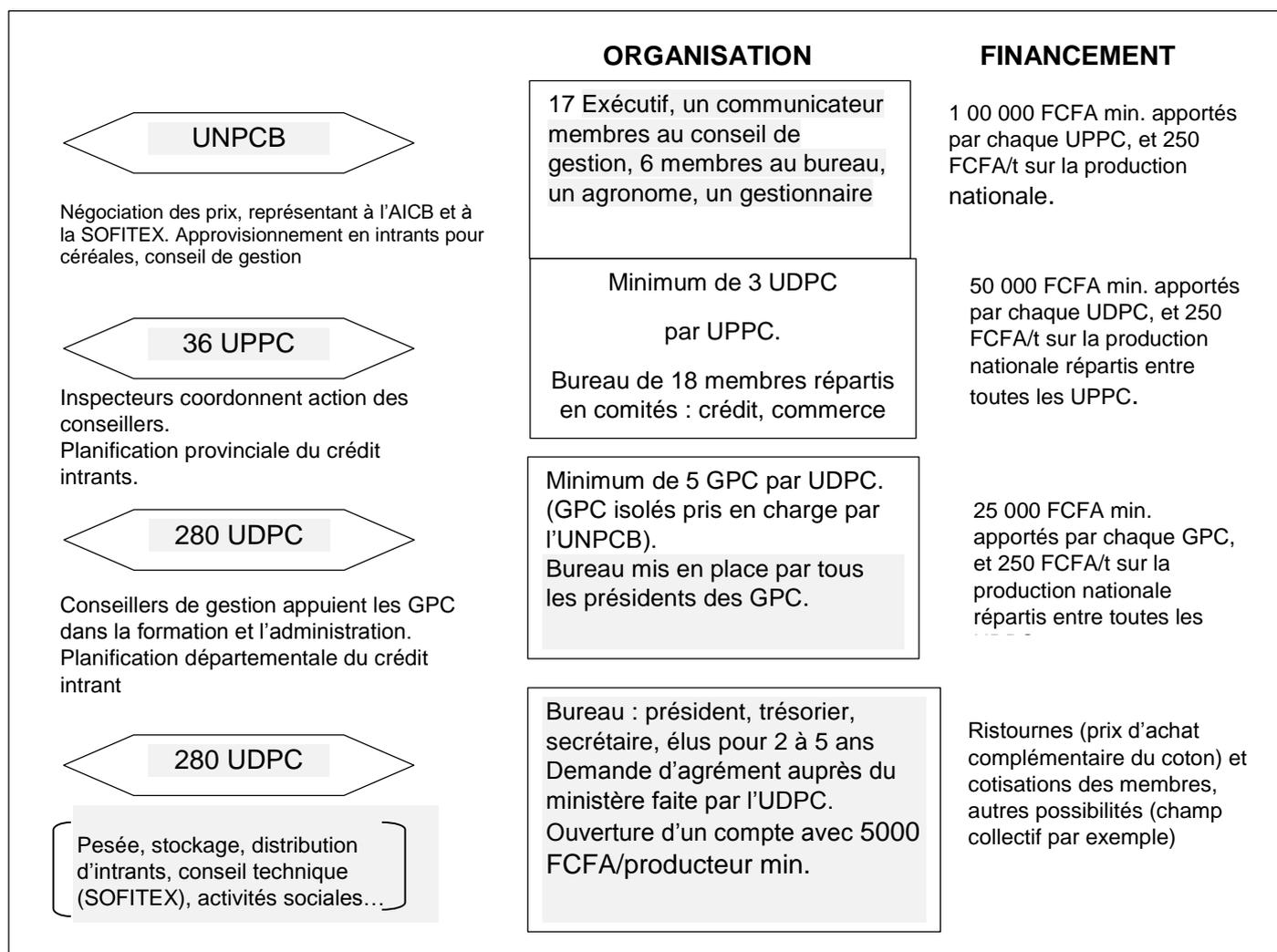
L'UNPC a été créée le 15 avril 1998. Elle est régie par la loi n° 014/99/an du 15 avril 1999⁶⁹ portant réglementation des sociétés coopératives et groupements. Structure

⁶⁹ Cette loi a été remplacée par l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives de l'OHADA adopté le 15 décembre 2010 à Lomé, entrée en vigueur le 15 mai 2011, ratifiée par le Burkina Faso le 06 mai 2015 et appliquée en 2017.

faïtière, elle réunit l'ensemble des organisations de producteurs GPC, UDPC, UPPC soit environ 12 250 GPC répartis dans 4162 villages, 280 départements et 36 provinces. Elle remplit deux grandes fonctions ; l'une à caractère syndical avec la représentation des producteurs et la défense de leurs intérêts matériels et moraux, la seconde à caractère économique avec la commercialisation du coton graine, l'approvisionnement en intrants stratégiques et non stratégiques, la gestion du crédit ainsi qu'une gamme étendue de services aux membres comme l'information, la formation, l'appui conseil. Fortement impliquée dans la mise en œuvre de programme et de projets de développement de la filière, elle porte la participation des producteurs dans le capital des trois sociétés cotonnières. À ce titre, l'objet de sa participation est de : représenter les producteurs de coton auprès des autres acteurs de la filière ; participer à la cogestion de la filière ; promouvoir la culture du coton et les cultures vivrières ; s'impliquer dans les décisions d'octroi du crédit et dans la gestion de l'endettement ; informer ; former ; promouvoir la recherche et diffuser les innovations techniques, économiques et sociales au service des producteurs de coton. Ces objectifs prioritaires sont : l'équipement de l'UNPC et de ses membres en moyens logistiques ; le renforcement du dispositif d'appui-conseil ; le renforcement des capacités professionnelles des OPC ; la création d'une centrale d'achat et de gestion des intrants agricoles ; la construction d'infrastructures rurales ; la consolidation de la communication au sein de l'UNPCB. Au niveau provincial, les représentants des élus des Unions provinciales se réunissent en Assemblée générale pour élire un bureau de 9 membres ainsi qu'un conseil de gestion de 18 membres. Ces organes sont assistés par des commissions et un comité de contrôle. Sur le plan opérationnel, l'UNPC s'est progressivement structurée, grâce notamment à l'appui de l'Union européenne (Ressources COM Stabex 94/95). Ainsi, la gestion des activités techniques est assurée par une équipe comprenant un agronome, un sociologue, une communicatrice, deux comptables, un caissier, deux secrétaires sous l'autorité d'un coordonnateur. Avec l'appui du PAP-OPC, l'UNPC a pu mettre en place un dispositif de conseil de gestion comprenant 93 conseillers dans les UDPC et des inspecteurs dans les UPPC dans l'objectif d'améliorer la gestion des organisations de base à travers la promotion d'une gestion rigoureuse, saine et transparente au sein des organisations de base. Les conseillers sont chargés des tâches suivantes : l'appui aux GPC pour la tenue de la comptabilité ; la fourniture de documents de travail et d'outils méthodologiques ; la formation des membres du

bureau du GPC ; les inspecteurs, quant à eux, sont chargés de l'exécution des tâches ci-après : la coordination des activités des conseillers ; le suivi du travail des conseillers au niveau de l'UDPC et des GPC ; l'animation des UPPC (tenue de la comptabilité) ; la formation des conseillers. Les conseillers et les inspecteurs, en plus de leur travail, appuient les responsables des GPC dans les négociations avec les partenaires et participent à l'analyse de l'expression en intrants non stratégiques et leur mise en place. A la faveur du programme coton biologique financé par la coopération suisse, l'UNPCB emploie 4 agronomes et 12 agents techniques. Ses principales ressources sont constituées par un prélèvement de 250 FCFA par tonne de coton graine commercialisé et des cotisations versées par les UPPC dont le montant ne peut être inférieur à 100 000 FCFA. Très active au sein des différentes instances nationales et internationales telles que la Confédération paysanne du Faso, le ROPPA, ou encore l'APROCA qui a pour premier président, celui de l'UNPC.

Tableau n° 16 : Organisation et fonctionnement de l'Union nationale des producteurs de coton du Burkina (UNPCB)



I.1.3.1.2 Sociétés cotonnières et leur organisation

I.1.3.1.2.1 SOFITEX

La Société burkinabè des fibres textiles (SOFITEX) est une société anonyme de droit burkinabè au capital de dix-neuf milliards cinq cent vingt-huit millions (19 528 000 000) FCFA détenu par l'État, FBDES, l'UNPC-B, GEO-COTON et les banques de la place. Trois représentants des producteurs siègent au conseil d'administration de la SOFITEX.

Conformément à ses statuts, elle a pour objet : l'achat et l'égrenage du coton graine ; la vente de la fibre et de la graine de coton ; l'aide au développement des cultures cotonnières associées par son appui technique, ses services et sa participation au

financement des mesures nécessaires aux recherches et au développement de la production ; les approvisionnements en intrants ; la promotion directe de la culture des fibres textiles ; la commercialisation, le transport, l'emballage, le magasinage, l'exportation et la vente des produits placés sous contrôle ; et généralement toutes les opérations mobilières, immobilières, industrielles, commerciales et financières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social.

Après avoir cédé 3 de ses usines d'égrenage à FASO COTON et à SOCOMA, la SOFITEX possède 14 usines d'égrenage (avec une capacité de 495 000 t). Enfin, la SOFITEX détient des intérêts majoritaires dans la SN-CITEC. Elle emploie 1 300 salariés permanents et 2 900 saisonniers. La zone d'intervention exclusive de la SOFITEX est la plus importante des trois zones cotonnières en superficie avec 558 611 ha et en production avec 601 754 tonnes en 2005/06, avec un rendement à l'hectare de 1 077 kg de CG.

La production cotonnière de la SOFITEX est passée de 147 000 tonnes en 1995 à 600 378 tonnes en 2006, pendant que les superficies passaient de 1 700 000 ha à 558 611 ha pour la même période. Comme on le constate, l'augmentation de la production cotonnière des dix dernières années est sans conteste due à l'augmentation des superficies car les rendements n'ont pas connu d'augmentation significative.

I.1.3.1.2.2 FASO COTON

Issue de la cession partielle d'actifs de la SOFITEX, FASO COTON est une société anonyme au capital de trois milliards trois cent millions (3 300 000 000) FCFA réparti comme suit :

- Paul Reinhardt AG (31 %),
- IVOIRE COTON (29 %),
- UNPCB (10 %),
- SOBA (20 %),
- AMEFERT (10 %).

Elle a pour objet : l'appui conseil aux producteurs ; l'approvisionnement des producteurs en intrants ; la recherche-développement ; l'achat aux producteurs, à titre exclusif de toute la production du coton graine ; l'égrenage du coton graine ; la commercialisation du coton fibre et de ses sous-produits ; l'aide au développement

de la culture cotonnière et des cultures associées. Elle possède une usine d'égrenage (capacité d'environ 45 000 t) située à Ouagadougou et intervient dans la zone Centre où elle bénéficie d'une concession exclusive d'une durée de 8 années susceptible d'être prolongée. Lors de la campagne 2005/2006, avec 24 000 producteurs, la production a atteint 42 356t sur une superficie de 41 620 ha soit un rendement moyen de 1018 kg/ha.

I.1.3.1.2.3 SOCOMA

La Société cotonnières du Gourma-zone Est (SOCOMA) a été créée le 14 juillet 2004 suite à la reprise par DAGRIS des actifs de la société située dans la zone est du Burkina Faso, sous la forme d'une société anonyme dont le siège est basé à Fada (province de Gourma). Elle dispose d'un capital de 6 milliards de FCFA réparti comme suit : DAGRIS 51 % ; UNPCB 20 % ; SOBA 20 % ; AGRITA 5 % ; SYA Participation 4 %. L'outil industriel comprend : l'usine (vieille) de Fada d'une capacité de 30 000 tonnes ; l'usine de Diapaga d'une capacité de 30 000 tonnes, opérationnelle depuis novembre 2005. L'usine de Kompiega d'une capacité de 40 000 tonnes, opérationnelle depuis novembre 2006. La zone d'intervention exclusive est l'objet d'une concession de huit (8 ans). Lors de la campagne 2005-2006, avec 40 000 producteurs, la production a atteint 70 540 t sur une superficie de 75 834 ha soit un rendement moyen de 930kg/ha.

Comme FASO COTON, la SOCOMA intervient en tant que société cotonnière chargée non seulement de l'égrenage et à la commercialisation de la fibre, mais également du développement de la culture cotonnière et des autres cultures du système cotonnier par son appui technique et sa participation au financement de la filière (intrants et semences, recherche et développement)

Figure n° 8 : Les sociétés cotonnières et leurs zones d'intervention

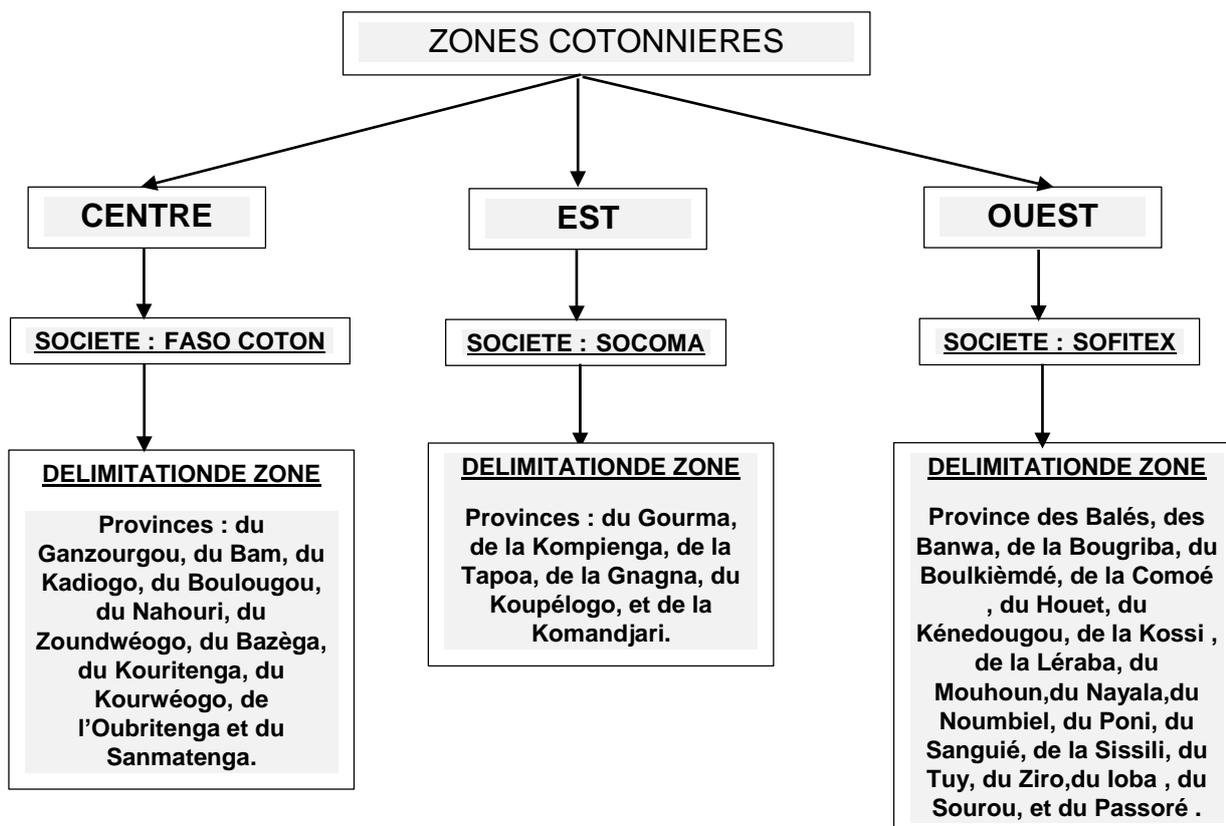
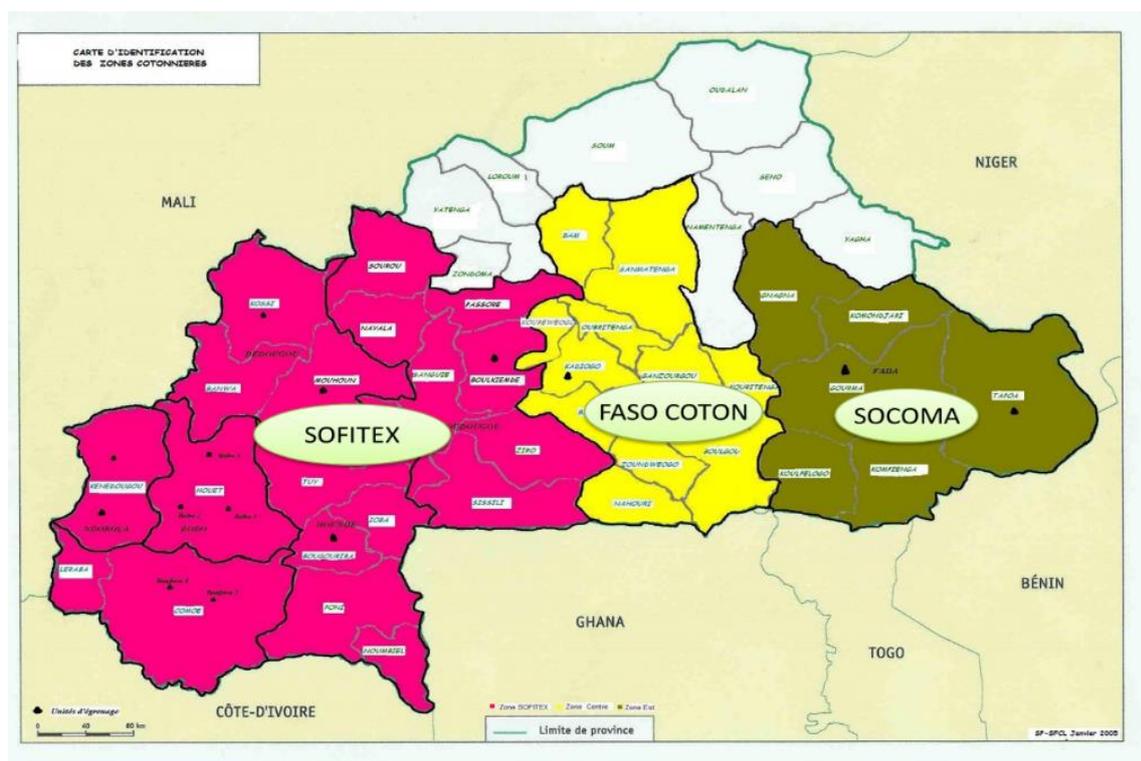


Figure n° 9 : Cartographie des zones de production du coton



I.1.3.2 En aval de la filière

I.1.3.2.1 Acteurs du secteur de la trituration

En 2005-2006, la production en graines disponibles était d'environ 350 000 tonnes. La capacité de trituration installée est de 225 000 tonnes réparties entre SN CITEC (125 000 t), JOSSIRA (30 000 t), SOFIB (20 000 t) et les tritrateurs artisanaux (estimés à 50 000 t). Les besoins en huile alimentaire sont estimés à 72 000 tonnes.

I.1.3.2.1.1 SN CITEC

Héritière de la SHSB, la SN-CITEC est une société anonyme au capital de 3 445 000 000 FCFA réparti entre des actionnaires suivants : DAGRIS 45,55 % ; SOFITEX 34,7 % ; AGROLEA 6,97 % ; UBA 1,45 % ; divers privés 11,76 %. Elle produit essentiellement de l'huile raffinée végétale à partir de la graine de coton ainsi que les coproduits, tourteaux et aliments de bétail et du savon de ménage.

La SN-CITEC produit en outre du beurre de karité (brut, neutralisé et raffiné) ainsi que de l'huile de sésame et du tourteau de sésame. Elle est par ailleurs équipée pour la trituration de toutes les graines oléagineuses.

L'huilerie est quasiment autosuffisante en électricité grâce à la combustion des coques (45 % des graines) pour la génération de vapeur qui alimente le processus de fabrication et une turbine génératrice. Ses effectifs sont de l'ordre de 340 salariés auxquels s'ajoutent des travailleurs temporaires.

I.1.3.2.1.2 JOSSIRA⁷⁰

Créée en 1998, JOSSIRA est une société anonyme au capital de 600 millions de F CFA réparti entre Moussagros (94 %) et CORUS Investment (6 %). Ses effectifs sont de 165 personnes. L'entreprise semble avoir effectué de mauvais choix technologiques en acquérant des équipements d'occasion lors de son installation et en subit le contrecoup en ne tournant qu'à 25 % de sa capacité. De ce fait, elle est confrontée à des difficultés de trésorerie.

I.1.3.2.2 Acteurs de l'industrie textile

I.1.3.2.2.1 FASOTEX⁷¹

Ex-FASO FANI, FASOTEX a été créée en 2005. Elle est constituée sous forme de société anonyme au capital de 100 millions de F CFA détenu par des investisseurs privés nationaux. FASOTEX est un complexe textile intégré comprenant : une filature à anneaux ; un tissage à navettes ; une unité impression ; une unité teinturerie ; une station de traitement des eaux usées. Depuis sa reprise, FASOTEX ne transforme plus de fibre locale et seul l'atelier d'impression/teinture est fonctionnel et travaille à façonner la teinture fil pour FILSAH. Par ailleurs, elle importe de la cretonne pour le pagne imprimé.

Son marché est exclusivement national. Ses effectifs sont de 75 personnes.

I.1.3.2.2.2 FILSAH

Créée en juin 1997 avec le soutien d'industrie locale et sous- régionales , la Filature du Sahel (FILSAH) est une société anonyme au capital de 2 milliards de FCFA détenu par le Fonds burkinabè de développement économique et social (FBDES) à hauteur de 50 %, la SOFITEX à 37,5 %, et divers actionnaires à 12,5 %. Elle a débuté ses activités en 2000. Elle a pour objet la production et la commercialisation à l'exportation de fils de coton. À la date de sa création, elle produisait 20 tonnes de fil

⁷⁰ Usine située à Bobo-Dioulasso, liquidé en février 2011, non opérationnelle.

⁷¹ Usine textile située à Koudougou fermée depuis mars 2000.

par jour avec 150 employés. La production de fils est essentiellement destinée à l'exportation en Europe et au Maghreb. La société a traversé une crise sérieuse et doit sa survie à la mise en œuvre d'un plan de restructuration qui a permis le rééchelonnement de ses dettes et l'entrée dans son capital de la SOFITEX à hauteur de 37,5 %.

I.1.3.2.3 Acteurs du secteur artisanal

Ils sont estimés à environ 49 900 tisserands (29 400 hommes et 20 500 femmes) et 2 700 teinturiers (2 200 femmes et 500 hommes) au Burkina (avec en moyenne 3 à 5 apprentis). Quant à la couture, elle est très développée dans les centres urbains et semi-urbains, et une ville comme Ouagadougou compte plus de 10 000 couturiers. La part du secteur informel représente plus de 85 % du secteur.

Toutes les activités de la filature, du tissage, à la teinture fil et pièces, la coupe et confection sont représentées. Les trois métiers les plus représentés sont les teinturiers, les tisserands et les tailleurs. Le secteur de l'artisanat est basé sur des activités comprenant plus de 110 métiers, classifiés en neufs corporations de métier, dont les métiers du textile et de l'habillement. Regroupés au sein de la FENABF (Fédération nationale des artisans du Burkina Faso), les acteurs sont organisés autour d'associations, groupements coopératifs, le plus souvent féminins. De façon générale, la productivité des activités est très faible, tout comme la qualité des produits. Les données chiffrées de caractérisation quantitative de cette activité et de ce marché sont très difficiles à évaluer, du fait du type de l'activité même.

Le filage artisanal du coton existe, mais reste une activité extrêmement limitée. Les besoins en fils sont couverts par les achats directs en provenance de FILSAH, à Bobo-Dioulasso.

La teinture artisanale, qui occupe principalement les femmes, est pratiquée sur des supports d'impression ou sur des tissus blanchis achetés dans le commerce. Le tissage artisanal, qui bénéficie de quelques niches sur le marché local dans les produits comme des ensembles (chemise et pantalon), des tenues traditionnelles, des bonnets, des tissus pour fauteuils et chaises, etc., est pratiqué essentiellement par les femmes. Le tricotage n'existe pas à l'échelon artisanal. Le tissage est très souvent le fait d'associations et de groupements, dont certains à l'initiative d'un programme de l'ONUDI, intégré ou non aux activités de teinture, de coupe et de

confection et de broderie. La confection artisanale est constituée de tailleurs et couturiers/couturières. Il s'agit avant tout d'une activité manuelle, faiblement consommatrice en énergie.

I.1.3.2.4 Acteurs du secteur des biens et services privés à la filière

I.1.3.2.4.1 Fournisseurs d'intrants

Chaque société cotonnière assure les approvisionnements en intrants dans sa zone depuis la campagne 2006-2007. Le capital de la SAPHYTO, seul fournisseur de pesticides du pays, est détenu à 65 % par Calliope et à 35 % par la SOFITEX. La SOFITEX achète 75 % des pesticides à SAPHYTO et 25 % à des firmes étrangères au prix le plus bas sur lequel SAPHYTO s'aligne pour écouler sa production. Pour ce qui est des engrais, les acteurs sont HAIF, STEPC, AMEFERT et YARA. Les fournisseurs d'appareils de traitement sont : DTE, GOIZPER (MATABI).

Les livraisons par les fournisseurs ont lieu dans les magasins des sociétés cotonnières. C'est à partir de ces magasins que la mise en place des intrants est réalisée, concomitamment avec les enlèvements de coton graine sur les marchés.

I.1.3.2.4.2 Transport et transit

Pour la campagne 2006-2007, le transport du coton graine dans la zone SOFITEX est assuré à 48 % par la SOFITEX avec ses propres véhicules spécialisés (800 caisses mobiles) et à 52 % par des transporteurs privés avec des véhicules ordinaires sur la base de contrat de prestation de services.

Les transporteurs privés sont constitués en pools chargés de l'interface avec la SOFITEX et de la négociation des contrats annuels.

SOCOMA et FASO COTON, qui disposent toutes les deux de camions, sous-traitent l'essentiel du transport du coton graine à des transporteurs privés constitués en pool (100 camions pour FASO COTON et 150 camions pour SOCOMA lors de la campagne 2005-2006). Le transport de la fibre des trois sociétés est intégralement sous-traité à des transporteurs privés. En ce qui concerne le transit, le groupe BOLLORE assure la totalité du transit de la fibre. Pour les intrants, la répartition est de 40 % pour SATCI de 60 % pour SOTRACI.

I.1.3.2.5 Banques et institutions financières

Pour l'essentiel, les informations ci-après sont tirées du rapport d'étude sur l'état des lieux financiers de la filière coton, Deloitte Burkina SA, 2007.

I.1.3.2.5.1 Pool bancaire international et Pool bancaire national

Le financement des campagnes cotonnières se fait chaque année en trois étapes à travers le mécanisme suivant : un pool bancaire international (pool offshore) pour le financement des intrants, un pool bancaire national pour la première tranche du paiement coton et le pool international pour le solde. Ce mécanisme de financement a été progressivement mis en place avec le plan de relance de la production cotonnière au Burkina organisé par la SOFITEX en 1996. Il est à sa 24^e édition de fonctionnement avec le financement de la campagne 2017-2018. En effet, avec un besoin de moins de 20 milliards de francs CFA, une campagne était intégralement financée avec l'appui du pool bancaire national, mais avec la très forte augmentation de la production, les besoins en pointe de trésorerie dépassent désormais les 100 milliards de francs CFA. C'est pour faire face à cet accroissement et compte tenu des contraintes réglementaires et d'opportunités que la SOFITEX a opté pour des financements mixtes, locaux et internationaux.

I.1.3.2.5.2 Pool international

Avec l'augmentation de ses besoins de financement, la SOFITEX a été amenée à rechercher des financements au niveau international.

I.1.3.2.5.3 Pool national

Les banques nationales ont progressivement augmenté leur participation dans le financement des campagnes cotonnières. Elles sont réunies au sein d'un pool avec ECOBANK comme chef de file.

Le fonctionnement du pool peut être résumé comme ceci :

- ECOBANK en sa qualité de chef de file du pool reçoit un dossier de demande de financement de la SOFITEX comprenant un rapport d'activité, les derniers états financiers et un plan d'affaires comportant les prévisions financières de la campagne à venir, le compte de résultat prévisionnel et un plan de trésorerie, et le ventile à tous les membres du pool bancaire ;

- une réunion des membres du pool est convoquée à l’initiative du chef de file, pour examiner la demande de financement, la SOFITEX est conviée à cette réunion pour défendre son dossier et répondre aux éventuelles questions des membres du pool ; après son intervention, la SOFITEX se retire et les banques continuent leurs concertations ;
- une seconde réunion est convoquée pour recueillir les intentions de participation des banques au financement de la campagne ainsi que leurs conditions ; chaque banque propose librement son taux de participation en fonction de ses capacités financières et après avoir reçu les autorisations de ses instances appropriées ;
- à l’issue du processus d’examen de la demande de financement, si un accord intervient, les trois conventions suivantes sont signées :
 - une convention de pool bancaire signée par tous les membres du pool ;
 - une convention de financement signée par le pool, la SOFITEX et les tiers détenteurs (SNTB) ;
 - une convention de tierce détention signée par la SOFITEX, la SNTB et le chef de file du pool.
- Dès notifications de l’accord à la SOFITEX, cette dernière envoie à ECOBANK un plan de décaissement (besoins de tirages mensuels suivi des appels de fonds) ;
- ECOBANK reçoit les appels de fonds, les ventile aux autres banques et centralise la part de chacune d’elles qu’elle met à la disposition de la SOFITEX ;
- Au remboursement, ECOBANK reçoit également chaque échéance et la ventile proportionnellement à la participation de chaque banque.

I.1.3.2.5.4 Autres financements bancaires

En plus de leur intervention dans le cadre du pool bancaire national, certaines banques notamment la BACB (actuellement ECOBANK) et la BIB (actuellement UBA), interviennent dans le financement des crédits intrants coton (pour la BACB) et le crédit intrant céréale (pour la BIB).

I.1.3.2.5.5 Financement par les institutions de microfinance

Outre ECOBANK et les autres banques commerciales, trois institutions de microfinance interviennent dans le financement des intrants coton au cours des campagnes cotonnières. Il s'agit principalement du Réseau des caisses populaires du Burkina (RCPB), de l'Union régionale des coopératives d'Épargne et de Crédit du Zoundwéogo (UCEC/Z) et de la première agence de microfinance (PAMF) du groupe Agha Khan.

I.1.3.2.5.6 Réseau des caisses populaires

Le RCPB est une institution du type mutualiste qui représentait au 31/12/2006 plus de 535 000 membres soit environ 60 % des clients d'IMF du plan national, 32,9 milliards d'épargne mobilisés soit près de 80 % de l'épargne collectée par les institutions de microfinance et 33,2 milliards de crédits octroyés soit environ 70 % de l'ensemble des crédits du secteur de la microfinance. Le RCPB est donc l'institution de microfinance la plus importante au plan national.

Ses activités dans le financement des intrants coton ont commencé au cours de la campagne 2003/2004 par le financement des intrants de 334 GPC répartis dans six départements de la province du Houet. Actuellement, le Réseau des caisses populaires intervient pour le financement des intrants coton de 1503 GPC dans les régions cotonnières de Bobo–Dioulasso, de Banfora, de N'Dorola, et de Dédougou, dans la zone SOFITEX.

L'analyse des risques portant sur la structure financière et particulièrement sur la répartition du portefeuille du RCPB permet de dire que cette institution s'expose à un risque important du portefeuille. En effet, sur la campagne 2006/2007, environ 30 % du portefeuille du RCPB était constitué des crédits intrants coton. Une campagne cotonnière désastreuse et/ou une remise en cause de la production de coton peuvent également mettre en péril cette institution dont les ressources (utilisées dans le financement du crédit intrant coton) sont essentiellement constituées de l'épargne de petits déposants (conditions du mutualisme) des villes et autres régions du Burkina.

I.1.3.2.5.7 Union des coopératives d'épargne et de crédit du Zoundwéogo

L'Union régionale des coopératives d'épargne et de crédit du Zoundwéogo est également une institution de microfinance de type mutualiste. Elle représente environ 9 000 membres ; ses encours d'épargne sont de près de 500 millions au 31/12/2005 et ses encours de crédit sont d'environ 1 milliards à la même période. L'UCECZ est une structure régionale qui intervient dans deux provinces au sud du Burkina Faso (Zoundwéogo et Nahouri).

Cette institution de microfinance intervient dans le financement de l'intrant coton depuis la campagne 2002/2003 avec la SOFITEX pour le financement de GPC. Depuis la privatisation de la filière, l'UCECZ a poursuivi ses activités de financement de l'intrant coton avec la nouvelle société cotonnière Faso Coton sur deux provinces essentiellement, le Zoundwéogo et le Bazéga.

L'UCECZ utilise principalement les dépôts de ses membres pour le financement de cette activité. Elle a également eu recours, ces deux dernières campagnes, à des lignes de crédits provenant de partenaires au développement, à des emprunts notamment de la Banque régionale de la solidarité et de banque commerciales. Les engagements de l'Union sur cette activité portent, au cours de la campagne 2005/2006, sur plus de 60 % du total de son portefeuille d'activités.

Malgré les taux de remboursement actuellement excellents de 100 %, il n'en demeure pas moins que le risque pris pour le financement d'une seule activité de la filière cotonnière en crise est très important, et une situation de crise et de non remboursement mettrait immédiatement en péril cette institution de microfinance.

I.1.3.2.5.8 Première Agence de microfinance (PAMF)

Cette structure est une nouvelle institution de microfinance créée en juillet 2005 sous la forme de fondation par le groupe Agha Khan. Son intervention dans le financement de la filière cotonnière date de la campagne 2006/2007 sur un montant de 291 millions.

I.1.3.2.5.9 Financement par les sociétés cotonnières

La problématique des intrants a toujours été au centre des préoccupations majeures des Sociétés cotonnières en raison de :

- l'influence de l'indisponibilité des intrants sur les rendements agricoles et donc des productions attendues (coton et céréales) ;
- effets pervers que causeraient des prix d'intrants trop élevés, qui réduirait la marge après remboursement des intrants (MARI) et risquerait ainsi de mettre en péril la pérennité de la filière ;
- l'appauvrissement relatif des sols dans certaines zones à forte pression démographique et du faible niveau de restitutions organiques ;
- la croissance accrue du besoin en financement des intrants consécutive au développement de la production ;
- la délicate gestion du recouvrement du crédit agricole ;
- la rareté et/ou la faiblesse des moyens de garantie du crédit.

Pour mener à bien les activités de production cotonnières et garantir ainsi la production de coton graine, les sociétés cotonnières s'obligent à mettre en place les facteurs de production sous forme de crédit intrants à court terme.

En ce qui concerne la SOFITEX, elle est toujours obligée d'intervenir dans le financement, car les institutions financières impliquées dans le financement des intrants coton (ECOBANK et RCPB pour la zone SOFITEX) n'arrivent à financer qu'un peu plus de la moitié du secteur. La SOFITEX laisse les institutions financières choisir les zones qui les intéressent (les plus solvables) et se charge du reste.

Un bon de commande global est adressé aux fournisseurs d'intrants coton par la SOFITEX qui dispose de la capacité d'expertise, d'analyse et de la logistique nécessaire pour s'assurer de la fiabilité des produits et de procéder à leur mise en place. Pour éviter les retards de livraison, la SOFITEX commande 75 % avant décembre puis les 25 % restant après la réunion du comité de crédit national qui a lieu en décembre. Le financement des intrants est assuré par un crédit fournisseur (180 à 270 jours) relayé par un crédit octroyé par le pool bancaire.

Lors de la mise en place des intrants, des bordereaux de livraisons sont signés par les producteurs. À la réception des bordereaux, la SOFITEX édite les factures, et envoie aux banques les factures correspondant aux GPC qui leur sont affiliés. En principe, les banques procèdent au refinancement du crédit intrant de la SOFITEX dès la réception des factures. Le crédit est alors imputé aux GPC, dossier par dossier. Dans la mesure du possible, avant d'accorder le crédit, les institutions

financières vérifient que les signatures apposées sur les factures correspondent bien aux spécimens enregistrés à leur niveau.

Après le ramassage du coton, la SOFITEX édite les fiches de paye, déduction faite du remboursement du crédit qu'elle a octroyé et des intérêts correspondants. Elle les envoie aux banques et institutions de microfinance qui récupèrent également le montant de leur crédit et de leurs intérêts, avant de reverser le net sur le compte du GPC.

À partir de la campagne 2004/2005, le taux de cession des crédits intrants a été ramené de manière uniforme sur l'ensemble du secteur de 10 % à 9 % selon la proposition du Réseau des caisses populaires, les producteurs étant exonérés de la Taxe sur les activités financières(TAF).

Tableau n° 17 : Volume des financements intrants de la SOFITEX

CAMPAGNES	SOCIETES	BACB/ ECOBANK	RCPB	BOA	DIVERS (CORIS- BANK)	SOFITEX	TOTAL
2014/2015	SOFITEX	35 595	4 306	12 762	136	11 059	63 859
2015/2016	SOFITEX	35 369	4 223	13 034	118	9 530	62 275
2016/2017	SOFITEX	43 128	5 257	17 011	143	0	65 540
2017/2018	SOFITEX	49 055	5 606	19 567	152	0	74 380

I.1.3.2.6 Acteurs du secteur des biens et services publics

I.1.3.2.6.1 Ouverture et entretien des pistes

Sur le plan des principes, l'État est chargé de l'ouverture et de l'entretien d'infrastructures routières sur l'ensemble de la zone cotonnière. Il intervient à travers des services déconcentrés, les Directions régionales des travaux publics établis dans toutes les régions administratives. Depuis 1979, la SOFITEX assurait l'entretien des pistes dans la zone cotonnière. Le protocole d'accord portant cahier des charges de la privatisation de 2004 mentionne l'entretien des pistes cotonnières comme une fonction commune devant être mise en œuvre par l'interprofession sur la base de contributions de sociétés cotonnières calculées au prorata de leur production. Néanmoins, cette disposition n'est toujours pas applicable avec comme conséquence, une rapide dégradation des pistes notamment dans la zone SOCOMA.

I.1.3.2.6.2 Recherche coton

La recherche sur le coton est menée par l'Institut national des recherches environnementales et agronomiques (INERA), organisme public de recherche qui emploie à temps plein 112 agents dont : 10 chercheurs parmi lesquels 5 sont contractuels, 40 techniciens, 31 observateurs, 12 manœuvres et 14 agents d'appui. En ce qui concerne la mise en œuvre de la recherche coton, il faut distinguer deux périodes : la première, à la suite du plan de relance (1995), dont les orientations et les programmes de recherche ont été discutés au sein du comité tripartite de gestion et financés par la SOFITEX sur la base d'une convention « Appui à la recherche cotonnière » (ARC) établie en principe sur 3 ans. La seconde, depuis la privatisation

cette responsabilité incombe théoriquement à l'AICB, chaque société cotonnière pouvant, dans sa zone, initier des démarches de recherche pour stimuler la production. Pour autant, la convention précitée est restée en vigueur. Le seul changement a porté sur la contribution des nouvelles sociétés cotonnières calculées au prorata de leur production de fibres. Le budget de la recherche coton est de l'ordre de 300 millions FCFA supportés par : les sociétés cotonnières à hauteur de 80 % ; l'État à hauteur de 8 % ; les firmes privées (fournisseur d'intrants ou producteurs de semences BT) à hauteur de 2 %. L'INERA intervient dans les domaines suivants : amélioration variétale ; agronomie et techniques culturales ; défense du cotonnier ; agroéconomie et économie de la filière et sociologie. Sur le plan variétal, l'INERA tente une diffusion de nouvelles variétés tous les trois ans.

I.1.3.2.6 Coton BT, le coton bio équitable et le coton équitable

Sous la responsabilité de l'INERA, trois variétés de coton BT sont en cours d'expérimentation auxquelles doivent s'ajouter six nouvelles variétés provenant des États-Unis et d'Europe. Ces expérimentations sont menées en station et non en culture (en champ paysan). La production à grande échelle de coton transgénique, initialement programmée pour 2007, a été repoussée à 2009, dans le souci de disposer de semences transgéniques en quantité et en qualité suffisantes.

Le Burkina Faso reste le seul pays d'Afrique de l'Ouest qui a entrepris officiellement des recherches sur le coton BT. À cet effet, le gouvernement a mis en place une Agence nationale de biosécurité, une réglementation et des dispositions régissant le domaine de la biotechnologie. Il a ratifié en 2003 le protocole de Carthagène et dispose de trois organes consultatifs : le Comité scientifique national l'Observatoire national de biosécurité et le Comité scientifique interne. L'UEMOA suivrait de près cette expérimentation et aurait accordé à l'État burkinabè un soutien financier.

Rappelons que la production de coton biologique répond à un cahier des charges strict dont une des principales caractéristiques est de ne pas autoriser l'utilisation d'engrais et pesticides chimiques qui sont remplacés par de la fumure organique et des pesticides naturels fabriqués à base de plantes (exemple : Neem). La certification biologique est une certification officielle relevant de l'organisme Ecocert.

Pour le coton équitable (non bio), l'utilisation d'engrais et de pesticides chimiques est autorisée. Deux contraintes majeures sont exigées pour qu'il soit certifié équitable :

d'une part, le respect des normes sociales² (transparence, démocratie.) ; d'autre part, la production d'un coton de qualité, exempt de polypropylène et répondant aux normes FLO. La certification équitable est une certification privée (exemple : relevant de l'organisme FLO), moins protégée que la certification biologique.

Le coton certifié biologique et/ou équitable bénéficie d'un prix garanti au producteur auquel s'ajoutent des primes. L'INERA a également mis en place un programme de recherche sur le coton biologique dans le cadre du programme de promotion du coton biologique qui a été lancé au Burkina Faso en 2004 avec l'appui de l'ONG Helvetas. En 2005-06, 322 hectares ont été semés en coton biologique par 663 producteurs avec un rendement moyen de 466kg/ha et une production de 150 tonnes de coton graine. Pour la campagne 2007-08, l'objectif est d'atteindre 600 tonnes de coton graine avec 1 800 producteurs.

Enfin, le Burkina Faso expérimente aussi le coton équitable avec DAGRIS et MAX HAVELAAR. En 2005-06, le coton équitable a fourni 6 398 tonnes de coton graine qui ont produit 2655 tonnes de fibres. Malheureusement, seulement 820 tonnes de fibre ont pu être commercialisées dans la filière équitable. Lors de la campagne 2006-07, 2 300 tonnes de fibres équitables ont été produites et ont été entièrement commercialisées en équitable. Ce sont là, les différents types de coton cultivés au Burkina Faso. Cherchons maintenant à savoir quel est le rôle de l'État dans la production du coton.

I.1.3.2.7 État

En plus de sa qualité d'actionnaire de la SOFITEX, l'État continue de participer directement ou indirectement au développement du secteur coton par différents biais comme le ministère du Commerce, la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat (MCPEA) qui abrite la structure interministérielle du Secrétariat permanent de Suivi de la filière coton libéralisée (SP/SFCL), ou encore le ministère de l'Agriculture, de l'Hydraulique et des Ressources halieutiques (MAHRH) avec le SP/CPSA, l'INERA en sa qualité de maître-d'ouvrage de la plupart des programmes et projets de développement du secteur coton. Plus généralement, l'État joue un rôle essentiel dans la mise en place d'un cadre légal et réglementaire adapté au développement de la filière ainsi qu'à la création d'infrastructures.

I.2 Organisation de la filière

La filière, qui regroupe les organisations professionnelles, les organisations interprofessionnelles, l'État et les partenaires techniques et financiers, fonctionne en mode d'intégration aussi bien vertical qu'horizontal. L'intégration de la filière est articulée autour des sociétés cotonnières. Les acteurs et les groupes d'acteurs sont liés par un faisceau complexe de contrats collectifs entre les familles professionnelles supposées destinées à assurer une parfaite articulation entre eux. Ces contrats, dont le plus important est l'accord interprofessionnel, sont des contrats de droit privé conclus par des organisations privées (AICB⁷² et APROCOB⁷³), réunis au sein d'une association de droit privé, l'AICB. Cette intégration contractuelle répond à l'objectif de sécurisation des acteurs tant en ce qui concerne les flux physiques dans la filière (intrants, coton graine fibre) que des flux financiers (paiements correspondant aux transactions). Les organisations des producteurs fonctionnent sous la forme coopérative, qui constitue une des alternatives au mode d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise. Le texte de référence de l'environnement juridique des organisations des producteurs, notamment les coopératives et groupements pré-coopératifs, est régi par la loi n°014/99/AN du 15 avril 1999 dont les textes d'applications ont été adoptés quatre ans plus tard par le gouvernement. À la suite de l'adoption de la loi dite couramment « loi 014 », le mouvement coopératif a évolué en avril 2002 du statut de société coopérative par la Fédération nationale des organisations paysannes (FENOP), au profit de celui d'association régie par la loi 10/91/ADP. Suite à l'adoption de l'Acte uniforme de l'organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA)⁷⁴ relatif aux droits des sociétés coopératives le 15 décembre 2010 à Lomé, dont l'objectif est de favoriser le développement économique des coopératives dans l'espace OHADA par l'uniformisation et l'adaptation de leur statut juridique, un processus de relecture de la loi 014 a été initié en considération des implications que revêt l'application de la loi communautaire pour les organisations des producteurs burkinabè. L'objectif principal recherché à travers l'application du neuvième Acte uniforme de l'OHADA (qui a vocation d'uniformiser le droit coopératif dans la zone OHADA dans une

⁷² Association inter professionnelle du coton du Burkina.

⁷³ Association professionnelle des sociétés cotonnières du Burkina

⁷⁴ Concerne 17 États membres (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée Bissau, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, RD Congo, Sénégal, Tchad et Togo).

perspective d'amélioration de l'environnement juridique et de développement économique), est d'assurer le développement de l'agriculture, contribuer à la réalisation de la sécurité alimentaire des populations en passant par un renforcement des capacités et par la structuration des organisations agricoles et des filières agroalimentaires. C'est l'atteinte de cet objectif qui a nécessité la mise en place d'un cadre juridique stable susceptible de favoriser l'émergence du secteur privé et de pérenniser les activités des organisations de producteurs. Le modèle d'organisation de la coopérative (mode alternative de fonctionnement et d'organisation de l'entreprise) semble être adapté au secteur agricole et est perçu comme un véritable outil de lutte contre la pauvreté et d'intégration sociale. Le mouvement coopératif a connu ces dernières années, au niveau mondial, une renaissance dont l'aboutissement a été la consécration de l'année 2012 comme année internationale des coopératives par l'Assemblée générale des Nations-Unies (Théo, Gning., Fabrice, Laure., FARM, février 2014).

+Cet acte uniforme de l'OHADA remplace l'ancienne loi n°01/99/AN du 15 avril 1999. En ce qui concerne le Burkina Faso, le Conseil des ministres en sa séance du mercredi 6 mai 2015 a pris les dispositions réglementaires permettant le début de la mise en application de cette loi supranationale. Ces dispositions concernent uniquement les organisations de producteurs de coton, mais également de toute coopératives exerçant des activités relevant du ressort de l'Acte uniforme, notamment les maraîchers, les producteurs de sésame, les producteurs de céréales, les éleveurs, les arboriculteurs, etc. L'Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives de l'OHADA est novateur en ce sens qu'il donne le choix aux coopérateurs entre deux formes juridiques : la société coopérative simplifiée (SCOOPS) et la société coopérative avec conseil d'administration (SCOOP-CA).

De plus, il laisse beaucoup de liberté aux opérateurs privés pour fixer leurs propres règles de fonctionnement. En effet, le texte de premier niveau qui fixe le cadre juridique des coopératives est l'Acte uniforme proprement dit ; les statuts et règlements intérieurs des coopératives constituent le texte de second niveau. L'examen des textes de second niveau laisse entrevoir des évolutions notables sur les points suivants : la gouvernance ; la gestion démocratique ; l'indépendance et l'autonomie des coopératives ; les dispositions financières. Tableaux n° 20 et 21 Analyse comparative des statuts et règlements intérieurs des GPC et des SCOOPS-

PC. L'application de l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives de l'OHADA a entraîné, comme conséquence, dans la filière coton, l'élaboration de nouveaux statuts et règlements intérieurs types⁷⁵ pour accompagner les différents niveaux de la structuration de l'Union nationale des producteurs de coton (UNPCB), faîtière regroupant l'ensemble des producteurs de coton du Burkina Faso. La mise en conformité aux dispositions de la loi supranationale a été l'objet d'un processus (démarche) allant de la base au sommet, articulé sur plusieurs phases qui a consisté à : transformer dans chaque village les groupements de producteurs de coton (GPC) en Sociétés coopératives simplifiées de producteurs de coton (SCOOPS-PC) ; regrouper dans chaque département les SCOOPS-PC pour constituer des Unions départementales de sociétés coopératives de producteurs de coton (UDSCOOP-PC) ; regrouper dans chaque province les UDSCOOP-PC pour constituer les Unions provinciales de sociétés coopératives de producteurs de coton (UPSCOOP-PC) ; et, enfin, au niveau national, l'ensemble des UPSCOOP-PC se réunissent pour constituer l'Union nationale des producteurs de coton (UNPCB). L'exécution de toutes ces phases du processus a été placée sous la supervision du ministère de l'Administration territoriale et de la sécurité (gouverneurs, hauts commissaires, préfets, police, gendarmerie), du ministère de l'Agriculture (DGFOMR, directions régionales de l'Agriculture), du ministère du Commerce (SP-SFCL), des sociétés cotonnières (SOFITEX, SOCOMA, FASO COTON). Ainsi, pour les organisations agricoles à vocation économique, sur le plan juridique, la mise en œuvre de ce texte communautaire revêt un double enjeu, à savoir la compréhension de l'enjeu et la marge de manœuvre dont disposent les États-parties dans l'application de cet instrument et l'aptitude des organisations de producteurs à intégrer et appliquer les dispositions juridiques y relatives.

Conçu selon l'approche filière intégrée, le protocole définit les activités des sociétés cotonnières qui sont : l'appui conseil aux producteurs ; l'approvisionnement en intrants et la gestion du crédit agricole en collaboration avec les institutions de crédit ;

⁷⁵ Ces statuts et règlements intérieurs conformes à l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives de l'OHADA sont effectifs au Burkina Faso depuis la campagne cotonnière 2016-2017.

la recherche développement et le financement de la recherche cotonnière ; l'achat aux producteurs, à titre exclusif de toute la production du coton graine dans chaque zone concédée ; l'égrenage du coton graine ; la commercialisation à titre exclusif de la fibre et de ses sous-produits (coproduits) ; l'aide au développement de la culture cotonnière et des cultures associées. L'organisation de l'activité cotonnière repose également sur un partenariat entre les sociétés cotonnières, les producteurs de coton regroupés au sein de l'Union nationale des producteurs de coton du Burkina (UNPCB), la recherche représentée par le Programme coton du Burkina de L'INERA, les banques et les autres privés (transporteurs, huiliers, fournisseurs d'intrants, etc.).

I.2.1 Régulation des acteurs de la filière

Par régulation, nous entendons l'ensemble des règles régissant les relations que s'imposent les acteurs pour résoudre les problèmes quotidiens de l'organisation. Ainsi, la régulation des relations entre les acteurs de la filière est l'une des conséquences de la libéralisation. En effet, depuis la libéralisation de la filière, les relations entre les acteurs économiques de la filière sont régies par des contrats librement négociés. Ce faisant, les relations entre les producteurs et les sociétés cotonnières relèvent du champ de la gestion interprofessionnelle et comprend les aspects attenants à la gestion interprofessionnelle.

En effet, l'article 11 du Protocole d'accord portant cahier des charges applicables aux opérateurs de la filière coton au Burkina impose la gestion interprofessionnelle comme seule alternative à la gestion de la filière pour assurer le maintien d'une organisation filière et une parfaite coordination entre les producteurs et les sociétés cotonnières. Les questions importantes telles que : la gestion du fond de lissage ; le mécanisme de fixation et de paiement des prix d'achat du coton graine ; la détermination des prix de cession des intrants agricoles et les modalités de gestion de certaines autres fonctions communes sont prises en compte dans le cadre de l'Accord interprofessionnel amendé (AIA).

I.2.2 Composantes et rôle du dispositif de gestion interprofessionnelle

La gestion interprofessionnelle repose sur deux instruments qui ont été mis en place par les deux organisations collectives que sont l'UNPCB et l'APROCOB, et est articulée aussi bien sur une institution : l'Association interprofessionnelle du Coton du Burkina (AICB), et sur un contrat : l'Accord interprofessionnel (le protocole d'accord

portant cahier des charges applicables aux opérateurs de la filière coton au Burkina Faso). L'UNPCB est l'organisation représentative de la famille professionnelle des producteurs appelée à siéger au sein de l'interprofession et à conclure les accords interprofessionnels. L'APROCOB est l'organisation représentative de la famille des sociétés cotonnières que sont : la SOFITEX, SOCOMA et FASO COTON. L'AICB, constituée sous la forme d'une association à but non lucratif, a pour objet de créer le cadre de concertation pour traiter des questions d'intérêt commun entre les membres ; assurer la prise en charge de la gestion de la filière coton dans le cadre de rapports organisés entre les familles professionnelles de la filière ; assurer la représentation de l'interprofession face à l'État, à ses démembrements et aux partenaires techniques et financiers impliqués dans la filière coton ; assurer la défense des intérêts des familles professionnelles qui la composent en particulier et de la filière cotonnière en générale ; promouvoir le développement de la filière coton du Burkina ; recevoir des dons ou subventions de l'État et des bailleurs de fonds nationaux ou internationaux, pour son compte ou celui du fonds de soutien ; recevoir des emprunts ou subventions rétrocédés par l'État ; emprunter sur le marché national ou international pour son compte ou celui du fonds de soutien. Quant à ses missions, l'article 3 de ses statuts les définissent comme tel : la gestion de l'Accord interprofessionnel en veillant à l'application des mécanismes qui y sont contenus, notamment, la fixation du prix d'achat du coton graine, la définition des standards du coton graine, la gestion du fonds de soutien des prix d'achat du coton graine, ainsi que des instruments et mécanismes financiers dont l'Association se serait dotée ; la négociation avec l'État, la rétrocession des ressources allouées au fonds de soutien à la filière ; la détermination des conditions de cession des intrants agricoles aux producteurs ; la gestion des fonctions communes dont : la recherche cotonnière, la formation et l'appui-conseil aux producteurs , le contrôle de la qualité du coton graine, le classement de la fibre pour ce qui est de l'approvisionnement des intrants agricoles, élaboration du cahier des charges commun à toutes les sociétés cotonnières comprenant les caractéristiques techniques des intrants ainsi que la détermination de leurs conditions de cession ; la collecte, le traitement et la diffusion auprès des membres, d'informations économiques, commerciales, agronomiques et statistiques sur le coton. Sur la plan organique, l'AICB est composée des organes ci-après : une assemblée générale composée des seize (16) représentants des familles professionnelles membres, à raison de huit (08) représentants pour l'APROCOB, et

de huit (08) représentants pour l'UNPCB ; un conseil d'administration de seize (16) administrateurs, dont huit représentants de l'APROCOB, et huit (08) représentants de l'UNPCB ; d'un bureau de huit (08) membres, composé de quatre (04) représentants de l'UNPCB et de quatre (04) représentants de l'APROCOB. Le président est élu pour un mandat de trois (03) ans. L'UNPCB et l'APROCOB en sont les membres fondateurs. L'association est néanmoins ouverte à d'autres familles professionnelles de la filière.

I.2.2.1 Accord interprofessionnel

Véritable clé de voûte du dispositif de gestion interprofessionnelle, l'Accord interprofessionnel amendé (AIA) du 8 novembre 2006 est un accord collectif conclu entre la famille des producteurs représentée par l'UNPCB et l'APROCOB. Il a vocation à régir tout le champ des relations entre les producteurs et les sociétés cotonnières et notamment : la fourniture par les sociétés cotonnières de biens et services aux producteurs (intrants, appui conseil) ; la vente du coton graine aux sociétés cotonnières (y inclus le mode de détermination du prix de vente ; l'organisation de la campagne cotonnière). Dans la pratique, cet accord ouvre la voie à des contrats types (contrat type de vente de coton graine, de contrat type de fourniture d'intrants, etc.), qui doivent s'appliquer uniformément à tous les acteurs appartenant aux familles professionnelles représentées au sein de l'organisation interprofessionnelle. Il met en œuvre les principes arrêtés dans le protocole d'accord précité et concerne notamment : l'obligation faite aux producteurs de livrer l'intégralité de leur production de coton graine à la société cotonnière de leur ressort, et l'obligation réciproque de ces dernières d'enlever et de payer l'intégralité de la production de coton graine de leur ressort ; les obligations des sociétés cotonnières relatives à : l'appui conseil aux producteurs, l'approvisionnement en intrants et la gestion du crédit campagne agricole en collaboration avec les institutions de crédit ; la recherche développement et le financement de la recherche cotonnière ; l'égrenage du coton graine ; la commercialisation, à titre exclusif , du coton fibre et de ses sous-produits (coproduits) ; l'aide au développement de la culture cotonnière et des cultures associées.

I.2.2.2 Autres composantes de la gestion interprofessionnelle

Le dispositif de la gestion interprofessionnelle n'étant pas figé et évoluant en fonction des besoins des familles professionnelles (mise en place d'outils techniques et financiers d'intérêt partagé), quoique procédant de l'Accord interprofessionnel, nécessite, dans le cadre de leur mise en œuvre, la création d'un support juridique spécifique adapté tel que l'Accord interprofessionnel amendé (AIA), qui vient préciser les modalités pratiques des missions de gestion de la filière telles que confiées à l'Association interprofessionnelle par l'article 11.5 du protocole d'accord portant sur : la gestion du fonds de lissage ; les mécanismes de fixation et de paiement des prix d'achat du coton graine ; la détermination des prix de cession des intrants agricoles ; les modalités de gestion des autres fonctions communes de la filière.

Tableau n° 18 : Les acteurs intervenants dans la gestion et le financement des intrants

1	Expression de besoin en intrants par les SCOOPS-PC	GPC-Conseillé agricole- Chef de zone	Avant de procéder à l'évaluation des expressions de besoin, les conseillers agricoles procèdent à des levées de parcelles agricoles par SCOOPS-PC à l'aide des GPS. Après cette étape, les SCOOPS-PC et les CA font l'élaboration des expressions et les soumettent à leur chef de zone ou de régions pour approbation et transmission à la cellule de gestion des intrants pour préparation des commandes pour la campagne à venir
2	Cellule de gestion des intrants (Société cotonnière)	DICA=Direction des intrants et du Crédits Agricole (Service Intran et crédit agricole-service Facturation)-Les structures phyto sanitaires	Cette cellule a pour rôle de faire la synthèse des expressions de besoin par zone et par GPC afin de faire sa présentation à la direction générale pour l'étape de la commande (appel d'offres, sélection sur la base des tests de l'INERA, BUNASOL et autres afin de mieux faire le rapport de qualité)
3	La mise en place auprès des SCOOPS-PC concernés par l'expression de besoin	DICA-La logistique-Les SCOOPS-PC	À l'aide de la logistique, les intrants sont mis en place auprès des GPC en fonction de leur demande d'expression et des bordereaux de réception sont renvoyés à la cellule gestion des intrants pour synthèse des intrants reçus.
4	La phase de lancement des commandes	Direction générale Fournisseurs	Dans cette phase, il s'agit de l'établissement des lettres de commande avec la quantité, la qualité, le délai de livraison et le délai de paiement auprès des fournisseurs comme SOGEFERT MALI, YARA CÔTE D'IVOIRE, TOGUNA Mali, LOUISDREFUS, SAPHYTO, PROPHYMA et autres.
5	La phase de réception des commandes des fournisseurs	DICA	Il met en place un comité de réception des intrants qui est chargé de la vérification des quantités livrées en fonction de la commande. Un P-V est établi au fur et à mesure des livraisons.
6 et 7	Livraison des intrants par la SOFITEX aux SCOOPS-PC et leur réception	SOFITEX ET GPC	Ces étapes représentent la contraction du crédit par les GPC par l'action de la réception
8	Mise à la disposition des engrais aux producteurs de coton	SCOOPS-PC ET PRODUCTEURS	Après la réception des intrants par les GPC, ces derniers procèdent à la répartition interne en fonction des besoins des producteurs qui composent le SCOOPS-PC
9	Suivi-Évaluation de la mise en place	SOFITEX/PRODUCTEURS	Avant le début de la commercialisation, le service Suivi évaluation procède à une enquête sur le terrain pour l'utilisation des intrants mis à la disposition des producteurs.
10	Récolte du coton graine	SOFITEX/SCOOPS-PC	Cette étape consiste à la récolte du coton à la main par les SCOOPS-PC afin de pouvoir déterminer les quantités produites par producteur et par SCOOPS-PC.
11	Vente de la récolte à LA SOFITEX	SCOOPS-PC/SOFITEX	À l'issue de la détermination des différentes quantités produites, la SOFITEX avec l'aide de sa Direction des transports et de la Logistique procède à l'enlèvement des cotons-graines des différents SCOOPS-PC pour l'approvisionnement des usines d'égrenage.
12	Récupération du crédit	DICA/BANQUE/MICRO-FINANCE	Avant la commercialisation du coton-graine produit par les SCOOPS-PC, un comité de crédits est mis en place pour la confrontation du crédit intrant. Ce comité est composé d'agent de la cellule gestion des intrants, des gestionnaires (ECOBANK) et les chefs des différentes zones de production. À l'issue de ce comité, la cellule de gestion des intrants élabore le document final de crédits qui est ventilé aux utilisateurs. Après l'entrée du coton dans les usines d'égrenage, les producteurs procèdent à l'établissement des demandes de paiement à l'aide des tickets de pesée et ces demandes sont transmises à la cellule Or blanc (dans le cas de Faso Coton) pour traitement. Les récupérations de crédits se font au fur et à mesure que les demandes de paiement parviennent à la cellule Or blanc. L'ensemble des crédits est affecté aux gestionnaires. Si c'est un crédit pour un gestionnaire la récupération de crédit n'est pas opérée par la SOFITEX mais par les gestionnaires qui en récupérant appliquent un taux d'intérêt de 7.5 %. Après la récupération, les fiches de paiement sont déposées à la comptabilité SOFITEX pour vérification et paiement auprès des gestionnaires.

Source : Auteur

I.2.2.3 Autres contrats de la gestion interprofessionnelle

À côté des contrats entrant dans le champ de la gestion interprofessionnelle, la régulation des relations entre les acteurs est l'objet d'autres contrats. C'est le cas des relations ci-dessous :

- relations producteurs /SCOOPS-PC : un faisceau de contrats régulent les relations entre les producteurs et les groupements de producteurs de coton auquel il appartient ; il s'agit notamment : du contrat de fourniture d'intrants stratégiques et non stratégiques (le SCOOPS-PC acquiert les intrants
- auprès de la société cotonnière qu'il rétrocède au producteur individuel) ; du contrat de crédit accessoire au contrat de vente d'intrants ; de l'engagement de caution du producteur individuel vis-à-vis des autres membres du groupement ; du contrat de vente de coton graine (le SCOOPS-PC acquiert le coton graine auprès du producteur pour rétrocession à la société cotonnière). Il est à noter que tous les contrats entre l'organisation de base et ses membres ne sont pas des contrats écrits ouvrant ainsi la voie à des contestations sur les responsabilités des parties en cas de conflit ;
- relations entre l'AICB, les organisations professionnelles de la filière et l'État. S'agissant des relations avec l'État, la pratique contractuelle a été étendue aux interventions de l'État au fil du temps et porte sur : les services publics (appui/conseils, vulgarisation, recherche coton), les infrastructures (pistes) les programmes et projets de développement de la filière financés sur des fonds publics.

La présentation de la filière coton et du système de gestion des intrants montre que nous avons à une organisation de type complexe, ce qui appelle à bien mesurer la méthode et les techniques de collecte que nous devons mobiliser , voire adapter pour prendre en charge un exemple de méta-organisations.

SECTION II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Maintenant que les traits caractéristiques de la filière et du système d'acteur de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX ont été mis à jour, il reste à préciser notre approche méthodologique et à présenter notre démarche d'enquête.

II.1 Méthodologie qualitative et technique de collecte

Pour l'essentiel notre approche est d'ordre qualitatif et les outils de collecte des données relèvent de cette approche même si nous avons l'ambition de corroborer ces données qualitatives avec des compléments quantitatifs.

II.1.1 Choix de la méthodologie qualitative

Notre recherche qui vise à la compréhension et à l'interprétation de phénomène (les logiques de comportement des acteurs d'un système d'action concret), relève du domaine de l'analyse qualitative et comme l'indique Coutelle (2005) : « *une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène* ». Elle permet au chercheur d'établir des thèmes, des modèles et des catégories de données basées sur la compréhension et l'interprétation du chercheur (Miles & Huberman 1994).

Toutefois, pour des raisons pratiques et complémentaires, nous avons souhaité collecter des données sous forme de chiffres (méthodes d'analyse quantitatives, qui utilisent des outils d'analyses statistiques et mathématiques pour décrire, expliquer, prédire ou contrôler des phénomènes, El Attar, El Moustafid, 2014), pour conforter notre démarche qualitative. Dans le but d'étudier les différents prix de cessions des intrants appliqués par les différents acteurs, nous avons élaboré un questionnaire à cet effet. Malgré notre volonté systématique, cette démarche n'a pas abouti en raison du refus de coopérer, de la mauvaise foi ou de l'ignorance des acteurs. En effet, l'articulation des méthodes quantitatives et qualitatives devait contribuer à améliorer le degré de validité externe et interne des résultats, car les deux approches sont complémentaires et l'adoption de l'une doit se baser sur la nature du problème à étudier (Wilson, 1982) et l'adéquation aux questions de la recherche (Baum, 1995 ; McKinlay, 1993,1995). Les travaux de plusieurs auteurs montrent comment les deux approches (qualitative et quantitative) se complètent dans le processus global de la recherche, œuvrant ensemble dans la construction et la consolidation des théories indispensables au développement de la connaissance. Chez Lukas et Santiago

(2004), on trouve une synthèse des points de convergence entre ces deux méthodologies.

Les méthodes qualitatives de recherche s'inscrivent dans une triple perspective : décrire, expliquer et transformer l'objet de la recherche pour mieux le connaître (Savall, 1978 ; Moisdon, 1984 ; Avenier, 1989 ; Savall et Zardet, 1996, 2004 ; David, 2000 ; Plane, 2000). Elles s'opposent aux recherches de nature « contemplative », en visant délibérément l'appropriation et l'utilisation, par les praticiens de l'entreprise, d'une partie des connaissances coproduites avec les chercheurs. Elle vise à donner du sens, en allant au-delà de la description, par l'explication et la théorisation (Royer, Baribeau et Duchesne, 2009). Pour Lewin (1997), l'acte de transformation de l'objet de recherche est explicitement recherché comme source de connaissance.

Selon la typologie des cas proposée par David (2005), notre démarche vise à la fois à illustrer le fait que la théorie de l'acteur et le système de Crozier et Friedberg s'applique de manière pertinente au système de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX, mais aussi qu'étant donné la nature particulière d'une méta-organisations , que les concepts et les outils peuvent être étendus à cette étude de cas.

II.1.2 Les outils de la collecte

Selon la typologie établie par Wolcott (2001 in Royer 2007), il existe trois techniques de collecte de données couramment utilisées en recherche qualitative en vue de la collecte des données pour la compréhension et l'explication des phénomènes : l'observation participante, les entretiens et l'analyse documentaire. Dans le cadre de notre recherche, les données que nous avons utilisées proviennent principalement de trois sources : recherches documentaires, entretiens directifs et entretiens semi-directifs.

II.1.2.1 Recherche documentaire

De nombreux documents ont été consultés tout au long de la recherche dans le but d'explorer la filière coton en général dans le monde et au Burkina Faso en particulier, de compléter des informations manquantes, de valider certains commentaires proposés par les répondants en vérifiant ou en confirmant leur contenu. Ces documents (cf. bibliographie ci-joint), concerne des études, des rapports, des articles scientifiques et autres.

II.1.2.2 Entretien

L'entretien est qualifié de « libre », lorsque la ou les personne(s) qui interroge(nt) laisse(nt) l'opportunité aux personnes interrogées de parler franchement, sans barrières ou tabous sur le phénomène qui est l'objet de l'étude. En revanche, dans le cas d'un entretien directif, la personne qui interroge ne laisse pas la personne interrogée organiser elle-même ses pensées. Elle dispose d'un questionnaire contenant des questions qui doivent être posées dans l'objectif de cerner les aspects importants du phénomène étudié. Dans le cadre de notre étude, cette situation a concerné uniquement la collecte des données quantitatives. Enfin, l'entretien semi-directif considéré comme la pratique la plus répandue en recherche qualitative (Baumard et al., 2007 ; Miles et Huberman, 2004 ; Myers et Newman, 2007), qui s'effectue à l'aide d'un guide d'entretien articulé autour des principales thématiques à aborder, permet au chercheur de poser aux sujets interrogés de façon chronologique ou non, des questions sur les représentations qu'il se fait des éléments des faits sociaux étudiés. L'entretien semi-directif permet également d'offrir aux personnes interrogées une relative liberté pouvant les conduire à donner le plus d'éléments de réponse qu'il est possible d'attendre (Avenier et Gavard-Perret, 2008).

II.1.2 Traitement et analyse des données

II.1.2.1 Traitement des données

II.1.2.1.1 Utilisation du logiciel Nvivo11

Selon Paillé et Mucchielli (2003), lorsque le corpus d'informations est volumineux, le travail sur support papier devient laborieux et encombrant et le recours à l'usage d'un logiciel est alors recommandé. Aussi, dans le cadre d'une analyse thématique, l'utilisation d'un logiciel est-elle encore particulièrement utile. Un logiciel d'analyse des données contextuelles peut « constituer une aide non négligeable pour plus rapidement et plus systématiquement, catégoriser les données textuelles, les mettre en relation ou les relier à des données de contexte » (Gavard-Perret et al., 2008). Certains logiciels tels Nvivo « *servent à synthétiser rapidement de grandes masses de données, à en extraire facilement les thèmes essentiels ou des données particulières et à en faire émerger des structures et des enchaînements possibles* ». Au-delà du logiciel choisi, les principaux avantages se rattachent à la systématisation

de la démarche et de la possibilité de lancer des fonctions automatiques telles que le repérage ou l'extraction toujours selon Paillé et Mucchielli (2003). Nvivo est particulièrement utile lorsque le chercheur est face à une masse volumineuse de données qualitatives (Bazeley 2007 ; Richards et Richards 1991). Enfin, il permet d'étudier dynamiquement la complexité d'un corpus (Fallery et Rodhain, 2007) et de plus, il est utile pour le codage, le tri et la classification des données. Nvivo11 dispose de capacités de textes riches : il permet d'étudier et de coder le texte simultanément (Ozkan 2004), permet l'importation de différents de documents (texte en word, vidéos....) et de créer des liens entre les documents (Walsh, 2003). En utilisant une approche de classification, il s'agit de faire correspondre les thèmes identifiés dans le texte aux étiquettes de code correspondantes (Walsh, 2002). Les passages de texte codés peuvent être immédiatement retrouvés et il est aussi possible d'émettre, tout au long de l'analyse, des annotations ou des commentaires (Trebucq, 2005). Le principe de l'analyse des données à travers le logiciel Nvivo11 s'inscrit dans une démarche de contextualisation et de recontextualisation du corpus.

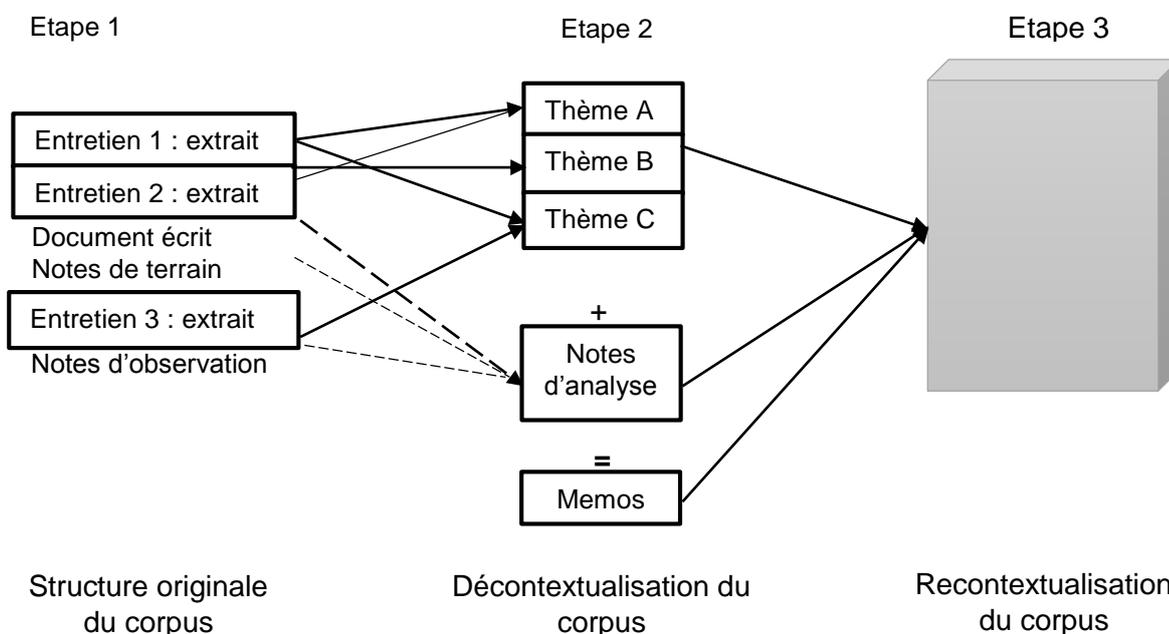
II.1.1.1.2 Codage par approche déductive

Dans cette étape, nous avons d'abord dressé une liste de thèmes définis au départ à partir du guide d'entretien. Ces thèmes s'articulent autour des contextes d'action de la gestion des intrants. Dans les thèmes liés aux outils de l'analyse stratégique nous avons également intégré des thèmes liés au fonctionnement et à l'environnement des structures. Tous ces thèmes préalablement définis ont été codifiés en tant que « Tree Nodes » dans le logiciel Nvivo11. Par la suite, nous avons soigneusement repéré les extraits du corpus et nous les avons reliés aux thèmes correspondants. La structure de la « Tree Nodes » fournit un listing de l'ensemble des codes sous la forme d'une arborescence et, de ce fait, cette structure se prête parfaitement à une démarche déductive.

II.1.1.1.3 Codage par approche inductive

Ce type de codage ou l'Open Coding de Corbin et Strauss (1990), est réalisé de manière inductive dans la mesure où de nouveaux thèmes émergent à partir du corpus lui-même. Cette approche est intéressante et complémentaire du fait qu'elle permet une interprétation fine des propos des enquêtés. Le chercheur est alors réceptif aux propos des acteurs et est apte à découvrir des thèmes jusque-là insoupçonnés. En effet, ce codage se nourrit de l'empirie (Deschenaux, 2007).

Figure n° 10 : Représentation graphique de la démarche de contextualisation et de recontextualisation du corpus



Source : Deschenaux, 2007

La décontextualisation consiste à sortir une partie de texte du corpus pour ainsi le rendre sémantiquement indépendant (Deschenaux, 2007). Les différents extraits de texte sont ainsi classés dans des thèmes ou codes différents. Après cette étape, vient celle de la recontextualisation qui consiste à obtenir un ensemble cohérent et véhiculant un sens à partir de l'ensemble des codes identifiés à l'étape précédente (Deschenaux, 2007).

II.2.2 Analyse des données

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous sommes référés à l'analyse thématique dont le principe est d'identifier un certain nombre de thèmes et de découper le corpus des entretiens par une approche transversale et non pas entretien par entretien. Le thème se définit comme étant, selon Saldana, (2009) : « *Une expression ou une phrase qui identifie ce sur quoi porte une unité de données ou ce qu'elle signifie* » ; il s'agit, en d'autres termes, d'une expression qui traduit le centre d'intérêt du chercheur par rapport à la problématique étudiée. Mucchielli (1996) souligne que l'analyse thématique consiste « à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets ». L'objectif de l'analyse thématique est « ... *De passer d'une approche centrée sur la cohérence propre à chaque individu pendant le terrain à une approche transversale centrée sur la cohérence thématique de l'ensemble des données recueillies... le passage des données brutes à un corpus thématique organisé...* » (Alami, Desjeux et Garabuau-Moussaoui, 2009). Deux démarches sont possibles pour mener une analyse thématique : la thématization par approche inductive ou enracinée appelée également le codage ouvert « *Open Coding* » (Corbin et Strauss, 1990), fait référence au repérage continu des thèmes qui se fait parallèlement à la lecture du corpus de textes ; et la thématization déductive, conceptuelle ou séquenciée fondée sur une logique hypothético-déductive consistant à établir au préalable une liste de thèmes définis. Cette liste pouvant être construite à partir d'un cadre théorique mobilisé par le chercheur de l'objet de recherche ou encore à partir de l'analyse d'une partie du corpus choisi au hasard et pris comme échantillon. L'exploitation de la liste consiste dans cette démarche à parcourir toute la masse du corpus et repérer les parties de texte correspondant aux définitions des thèmes préalablement établis.

La première démarche (la thématization par approche inductive), bien qu'elle permette une analyse fine et riche, est complexe. Quant à la deuxième (rigide), elle peut conduire le chercheur à passer à côté d'éléments pertinents figurant dans la masse d'informations, mais ne se référant à aucun des thèmes de la liste préétablie.

Pour pallier les inconvénients de ces deux approches, une approche hybride s'inspirant des deux démarches (l'approche inductive et l'approche conceptualisée) a été privilégiée (Paillé et Mucchielli, 2003). Cette approche fait référence aux thèmes

ou « étiquettes thématiques ». Pour Miles et Huberman (2004), les thèmes ou « étiquettes thématiques » sont « *des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude ...* ». Ces thèmes sont nécessaires pour découper le corpus de textes en unités élémentaires. Par la suite, ces unités sont classées en différentes catégories. Dans notre cas, ces étiquettes thématiques ont été en partie préparées à l'avance (selon l'approche conceptualisée) tandis que l'autre partie des étiquettes a été établie progressivement (selon l'approche inductive). En effet, nous avons eu recours à deux niveaux de codage : le premier niveau théorique constitué à partir de la littérature et le deuxième empirique constitué à partir du terrain. Ces deux niveaux de codage ont été réalisés via l'utilisation du logiciel Nvivo dans sa version 11.

II.2 Présentation de la démarche

Maintenant que nous avons mis en valeur les différents biais épistémologique, il convient d'en tenir compte dans la définition de la démarche que nous allons appliquer à l'objet de notre recherche, de sorte que les résultats obtenus soient aussi scientifiques et objectifs que possible.

II.2.1 Contenu et déroulement de l'enquête

Pour construire une explication, il est important de disposer d'observations objectives sur les comportements au travail et sur certaines propriétés des acteurs, sur les contraintes et les zones d'ombres du contexte organisationnel. La collecte des informations se fera à l'aide de guides d'entretien et de questionnaires pour la SOFITEX, le chef de file du pool bancaire (ECOBANK), les organisations des producteurs de coton et les producteurs individuels.

Dans cette phase, à travers un questionnaire étayé par un guide d'entretien, il sera question d'observer les comportements des acteurs. Cette observation s'attardera plus particulièrement sur ceux qui semblent « déviants ». Ainsi, il s'agit de repérer et consigner tout comportement de nature : illogique, incompréhensible, anormal par rapport à la norme attendue. C'est l'écart par rapport à la norme qui sert de signal d'alerte. Les entretiens nous permettront de récolter des matériaux qui vont nous permettre d'expliquer comment les individus ou groupes concernés vivent leur situation notamment : la façon dont ils perçoivent et mènent leurs missions ; leur atouts et handicaps ; leurs relations avec les autres, leurs caractéristiques ; les

conflits ; les solutions ; l'évaluation des activités et des relations ; les espoirs ; les déceptions ; les sujets de satisfaction et d'insatisfaction ; les possibilités d'action pour eux-mêmes et les autres. Cette démarche nous permet sans doute de construire des représentations sur lesquelles les acteurs construisent leurs stratégies, bien que ces représentations peuvent ne pas refléter forcément la réalité. Par conséquent, toutes les informations provenant de tous les acteurs doivent être prises en compte. L'analyse des données ainsi recueillies permettra de situer les stratégies des acteurs, imprévisibles et à la rationalité limitée. Ces stratégies permettent à leur tour d'identifier les jeux, structurés par les relations de pouvoir, auxquels elles correspondent et dans lesquels elles s'inscrivent l'ensemble permettant en conséquence la compréhension des régulations du système étudié et, partant, l'intervention à travers une panoplie d'actions pour faciliter le changement.

L'expression des personnes a été recueillie au cours d'interviews individuelles. L'entretien semi-directif a permis de tenir compte de la singularité de l'individu et des contextes d'action. Nous avons choisi volontairement de ne pas enregistrer les entretiens et nous avons pris soin de relever le plus fidèlement possible les propos recueillis. Seules les personnes volontaires ont été interrogées. Nous avons pris soin au préalable de garantir l'anonymat et l'exploitation des informations recueillies dans le seul cadre de la recherche, afin de faciliter l'expression des personnes interviewées. Un questionnaire a servi de fil conducteur aux rencontres et la durée moyenne des entretiens a été de 30 minutes.

II.2.1.1 Trame des entretiens

L'entretien a été construit au tour d'un certain nombre de thèmes : les comportements ; les interactions ; les discours et opinions sur le travail et le fonctionnement ; le cadre formel (les règles) à partir duquel on pourra identifier si les comportements observés sont conformes ou non ; les contraintes et les opportunités liées au poste de travail ayant chacun un objectif spécifique. Les trois (3) questionnaires ont été construits autour des thèmes qui sont fonction des contextes d'action relatifs à la gestion des intrants notamment : l'approvisionnement ; la gestion des crédits de campagne agricole ; la distribution des intrants ; la gestion des crédits à court terme et à moyen terme ; le fonctionnement et l'organisation de structures ; les contraintes et perspectives ; l'utilisation des intrants ; le remboursement du crédit.

II.2.1.2 Méthodologie de l'échantillonnage

Afin de confronter notre hypothèse de recherche à la réalité du terrain, nous avons choisi de conduire notre enquête auprès des cibles suivants : la SOFITEX ; les organisations des producteurs ; les producteurs.

L'échantillon concernant la SOFITEX et les organisations des producteurs a été constitué de façon empirique.

Tableau n° 19 : Détermination de l'échantillon des organisations (société et producteurs)

Organisation	Nombre enquêté	Répartition
SOFITEX	01	01. Direction des intrants et du crédit agricole
ECOBANK	01	01. Responsable pool bancaire
AICB	01	01. Responsable
UNPCB	01	01. Responsable
UPSCOOP-PC (UPPC)	01	01. Responsable
UDSCOOP-PC (UDPC)	05	01. Responsable
SCOOPS-PC (GPC)	08	08. Responsables (dont 1 Responsable par zone)
Producteurs	21	Cf. échantillonnage pour le détail.
Total	39	

Producteurs

Pour la détermination de l'échantillon, nous avons choisi l'échantillonnage par quota en ce qui concerne les producteurs sur la base de ce principe : régions avec moins de 20 000 producteurs, nombre de producteurs à enquêter 02 ; régions dont le nombre de producteurs est compris entre 20 000 et 40 000, nombre de producteurs à enquêter : 02 ; et enfin, région dont le nombre de producteurs est supérieur à 40 000, nombre de personnes à enquêter 08. Ce qui donne la configuration suivante à travers le tableau ci-dessous. Volontairement, nous avons porté le nombre de producteur de la zone de Banfora et de Bobo à 3 au lieu de 2.

Le choix de l'échantillon a été fait de manière totalement aléatoire, à l'instar de ce que la SOFITEX elle-même pratique dans ses études qualitatives, cependant nous avons tenu compte du poids économique que certains acteurs ont dans une zone donnée si bien que par exemple lorsque l'échantillon comporte trois producteurs l'un

d'entre eux est un gros producteur (surface cultivé supérieur à 3 ha) et les autres des petits producteurs.

Tableau n° 20 : Détermination de l'échantillon des producteurs par région cotonnière

Régions cotonnières	Nombre de producteurs	Nombre de producteurs enquêté
Banfora	22 433	03
Bobo	33 942	03
Dédougou	47 302	08
Dédougou	20 576	01
Houndé	26 902	02
Koudougou	22 206	02
N'Dorola	18 736	02
Total	192 097	21

Source : SOFITEX

II.2.1.3 Déroulement de l'enquête

Cette étape consiste à répondre aux questions de recherches définies dans la problématique de notre thèse.

La phase de terrain, relative à l'administration des guides d'entretiens et des questionnaires, s'est déroulée du 08 octobre 2018 au 23 octobre 2018. Nous avons sillonné les sept zones cotonnières de la SOFITEX. Les missions se sont déroulées sans incident majeur. Cependant, nous avons rencontré des incompréhensions avec des responsables de structures notamment (GPC, UDPC, DPPC), qui ne comprenant pas le sens de la mission ont été réticents et méfiants. C'est le cas lors de la rencontre de Houndé où, un conseiller financier de l'UDPC a multiplié les obstacles pour la rencontre avec les producteurs. En effet, malgré l'introduction faite par la personne ressource de la SOFITEX, cette personne exigeait une autorisation préalable, écrite par l'UNPCB avant tout contact avec les producteurs. Cette situation nous a obligés à rejoindre le secrétaire général de l'UNPCB à Sébédougou (localité située à une quarantaine de kilomètres de Houndé) afin de poursuivre les entretiens.

À Dédougou également le bureau départemental de l'UNPCB, nous a opposé un refus catégorique sous prétexte « *de ne pas vouloir se créer des ennuis* », là également, il aura fallu l'intervention de la personne ressource de la SOFITEX pour débloquer la situation.

Dans cette section, nous allons présenter les résultats des enquêtes terrain en fonction des acteurs ainsi que de leur contexte d'action. Dans le cadre de l'administration de l'enquête terrain, nous avons été amenés à concevoir deux outils, un protocole d'entretien et un questionnaire⁷⁶. Le guide d'entretien est destiné à recueillir les informations qualitatives qui feront l'objet de traitement par un logiciel approprié à savoir NVIVO11, et le questionnaire destiné quant à lui, à recueillir les informations quantitatives devant être l'objet d'un traitement à l'aide du logiciel SPSS22.

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats des données qualitatifs et quantitatifs de l'enquête terrain.

II.2.2 Limites de l'enquête

II.2.2.1 Limite de la collecte des données

La première limite concerne les sources d'information en particulier pour ce qui regarde les données quantitatives. Un certain nombre d'informations considérées comme stratégique, notamment les prix d'achat des intrants par la SOFITEX ne sont pas disponibles. De même, au niveau des groupements de producteurs, il est très difficile d'obtenir des statistiques (montant des impayés au titre du crédit intrants, prix de cession des intrants, proportion d'utilisation des intrants par culture). Il est certain que y compris pour l'enquête qualitative, une grande méfiance de la part des enquêtés ne donne pas la certitude que les réponses apportées correspondent toutes à la réalité. Ce secteur représente un tel enjeu que la discrétion est de mise à tous les niveaux. Il faut également garder à l'esprit que les enquêtés producteurs sont en grande partie analphabète et que très souvent ils ne sont pas capables de détailler les conditions et les causes de la situation qu'ils décrivent généralement de manière sommaire. Aussi, dans un souci d'objectivité, eu égard à notre position de chercheur, nous devons garder une certaine distance et ne pas exercer de pressions pour influencer sur les informations.

II.2.2.2 Limite du traitement des données

Pour les raisons expliquées plus haut, en cas de divergence sur une donnée ou une appréciation, il était quasi impossible de procéder à des recoupements ou à des vérifications qui permettent de trancher scientifiquement. Par ailleurs, la très grande hétérogénéité des situations ne permettent pas toujours de cerner les différents

⁷⁶ Cf. Annexe N° 5, 6, 7, 8, 9, 10

facteurs dans leurs réalités multiples. Par exemple, s'agissant de la qualité des intrants dans certaines zones (DEDOUGOU et N'DOROLA), les producteurs pouvaient dénoncer leur mauvaise qualité ; alors que dans d'autres localités, ce problème apparaît comme mineur sans qu'on sache si cela correspond à une réalité ou à une censure de la part des enquêtés.

CONCLUSION DU CHAPITRE III

L'historique de la filière coton au Burkina nous permet de noter que la culture du coton était pratiquée par des paysans pour répondre à leurs besoins en cotonnade et que son industrialisation avait pour objectif de subvenir aux besoins de la colonisation pour combler la demande croissante du marché européen. Du fait de la dévaluation du FCFA, la filière coton qui faisait face à des difficultés a connu la relance de ses activités, et son accroissement aussi bien sur le plan de la compétitivité que des superficies de production était constatable. Soumise dès le départ à une gestion gouvernementale, la filière a dû subir un processus de privatisation piloté en deux actes.

Les producteurs, leurs organisations, les sociétés cotonnières sont en amont de la filière. Quant à l'aval de la filière, il regroupe les acteurs du secteur de la trituration, de l'industrie textile, du secteur artisanal, ceux du secteur des biens et services privés et publics de la filière. En matière d'organisation, la gestion de la filière est l'œuvre de professionnels regroupés au sein d'un organe appelé Association interprofessionnelle du coton du Burkina articulé autour de l'UNPCB et l'APROCOB. Ces entités, afin de résoudre les problèmes affectant l'organisation, ont érigé des règles de relation en leur sein.

Nous avons également exposé les méthodes et les outils mobilisés pour fonder notre problématique et la formulation de nos hypothèses de recherche dans le but de recueillir les données utiles à l'analyse et à l'interprétation des résultats empiriques. La définition de notre problématique est fondée sur l'exploration des études, rapports, documents et travaux empiriques. Ainsi, sur une base d'un entretien et d'une enquête terrain réalisée à l'aide d'un questionnaire d'enquête et de guides d'entretiens directifs et semi-directifs. Le traitement des données se fera à l'aide du logiciel de traitement Nvivo Version 11 pour le traitement et l'analyse des données qualitatives et du logiciel SPSS 22 pour celui des données quantitatives. Enfin, la dernière étape consistera à l'analyse des données selon la grille d'analyse stratégique et systémique de Crozier et Friedberg.

CHAPITRE IV : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

L'enquête qualitative a fourni un nombre important de données dont le traitement a permis de dégager des résultats dont il convient de présenter la synthèse avant de procéder à une interprétation critique tant du point de vue des concepts que des outils qui ont permis de les obtenir que des résultats eux-mêmes ou des conséquences qui en découlent.

SECTION I : PRESENTATION DES RESULTATS

Cette section est consacrée à la présentation des résultats des enquêtes réalisées sur le terrain dans les sept (7) zones de la SOFITEX à l'aide d'un protocole d'entretien et d'un questionnaire. Ces supports ont été élaborés en fonction des outils d'analyses développées et proposées par M. Crozier et E. Friedberg. En effet, ces outils articulent les contenus des supports d'entretien et d'enquête en fonction des acteurs et des contextes d'action de chaque acteur. Cette partie est structurée autour des acteurs et de leurs contextes d'action.

I.1 Résultats du traitement des données qualitatives

I.1.1 Contexte d'action 1. Régulation des accords

Ce contexte d'action concerne uniquement l'Association interprofessionnelle du coton (l'AICB), organe regroupant les deux familles cotonnières, à savoir les sociétés cotonnières et les producteurs.

I.1.1.1 Axe d'analyse stratégique

➤ AICB

Poursuit comme objectif :

- assurer le fonctionnement de la filière ;
- déterminer des prix acceptables (intrants et coton graine) pour les producteurs.

Dans le cadre de la réalisation de ces objectifs, l'AICB en sus des outils tels que l'accord interprofessionnel, le fonds de lissage et les subventions de l'Etat, a recours à des stratégies qui sont :

- les playdoyers;
- la concertation

I.1.1.2 Axe d'analyse systémique

L'AICB fait face à des aléas liés à l'environnement international, notamment les fluctuations des cours (prix d'achat des intrants et prix de vente du coton fibre) sur les marchés internationaux. Dépendant de l'Etat pour les subventions accordées à la filière, elle est donc sous son influence.

I.1.2 Contexte d'action 2. Approvisionnement en intrants

Ce contexte d'action concerne la Société burkinabè des fibres textiles (SOFITEX) et ECOBANK, chef de file du pool interbancaire de financement de la filière coton.

I.1.2.1 Axe d'analyse stratégique

➤ SOFITEX

La SOFITEX centralise les différents besoins en intrants des producteurs à travers le réseau de l'Union nationale des producteurs de coton du Burkina (l'UNPCB).

Les commandes sont lancées par elle après validation par sa structure interne en charge de la gestion des intrants, la Direction des intrants et du crédit agricole (DICA). Dans l'exécution de cette tâche, la SOFITEX est tributaire des organes de l'UNPCB. Elle est constamment confrontée à des difficultés portant sur les insuffisances au niveau des différentes expressions en intrants dans le cadre des plans de campagne. Ces difficultés sont en partie à l'origine des retards de livraison des intrants aux producteurs et également dans certain cas de l'insuffisance en quantité des intrants.

➤ **ECOBANK**

Bien que disposant des recettes issues de la vente du coton graine par les producteurs à travers le biais de la domiciliation bancaire des recettes, évoque l'absence de garantie réelle au niveau des producteurs et l'absence de capital des GPC comme une contrainte, voire un risque pour le recouvrement des crédits de campagne en cas d'impayé.

I.1.2.2 Axe d'analyse systémique

➤ **SOFITEX**

Elle procède par appel d'offres pour l'exécution des commandes conformément à une procédure et à un cahier des charges prédéfinies. Compte tenu du fait qu'elle a recours à des fournisseurs extérieurs pour cette action, la SOFITEX est dans une position de dépendance.

➤ **ECOBANK**

Estime courir d'énormes risques en raison de la nature du produit (la culture du coton est pluviale), donc dépendant fortement :

- des aléas climatiques;
- de la bonne foi des producteurs;
- de la bonne volonté des producteurs.

I.1.3 Contexte d'action 3. Distribution des intrants

I.1.3.1 Axe d'analyse stratégique

➤ **UNPCB**

Joue un rôle clé dans la distribution des intrants à travers ses démembrements. Dans le cadre de cette action, elle rencontre diverses difficultés qui sont notamment :

- l'insuffisance des moyens logistiques pour assurer l'acheminement des intrants aux producteurs dans les délais.

➤ **UPPC**

En tant que répondant provincial des producteurs, est confrontée à divers problèmes dont les plus importants sont :

- le surendettement des producteurs;
- l'application de la caution solidaire en cas d'insuffisance de recette des groupements pour le remboursement du crédit de campagne;
- l'insuffisance des moyens pour effectuer un suivi des producteurs par rapport à l'utilisation des intrants.

➤ **UDPC**

Interface de l'UNPCB au niveau départemental et maillon important de la formulation et de la collecte des besoins en intrants des producteurs, est confrontée à plusieurs difficultés qui sont, entre autres :

- la réception tardive des intrants ;
- l'insuffisance chronique des intrants en quantité;
- la mauvaise qualité des intrants ;
- la faiblesse des moyens logistiques qui ne permet pas un suivi efficace de la distribution des intrants par les GPC aux producteurs.

➤ **GPC**

L'objectif des GPC est de fournir aux producteurs des intrants à coûts accessibles en quantité et en qualité.

Cheville ouvrière de la distribution des intrants aux producteurs, les GPC font également font face à plusieurs difficultés :

- la mauvaise collaboration et les mauvaises pratiques des agents ATC (les GPC accusent les ATC de détourner les intrants à d'autres fins) ;
- la mauvaise estimation des besoins réels en intrants des producteurs avec comme conséquence la livraison de quantités insuffisantes;
- la réception tardive des intrants ;
- l'utilisation rationnelle des intrants par les producteurs.

Comme solutions à ces contraintes, les GPC préconisent la livraison des intrants aux producteurs après que ceux-ci ont effectué les labours et les semis. Ils souhaitent

également avoir la possibilité de commander directement les intrants et de procéder à leur distribution.

I.1.3.2 Axe d'analyse systémique

➤ UNPCB

Responsable de la distribution et de l'utilisation effective et rationnelle des intrants par les producteurs, l'UNPCB, à travers sa position dominante au niveau des producteurs, est un acteur clé de la réussite de la campagne. L'absence de l'UNPCB sur le terrain et la faiblesse des moyens pour un suivi efficace des producteurs posent de véritables problèmes au sein de ladite structure.

➤ UPPC

La faiblesse des moyens pour effectuer un suivi efficace sur le terrain est la principale source d'inquiétude de l'UPPC. Pour elle, cette situation peut ouvrir la voie à des comportements opportunistes de la part des différents acteurs.

➤ UDPC

On note une incapacité de l'UDPC à suivre individuellement chaque producteur par rapport à l'utilisation des intrants. Cette incapacité est due à la faiblesse des moyens logistiques.

➤ GPC/SOOPS-PC

Acteurs opérationnels de la distribution et de l'utilisation sur le terrain des intrants aux producteurs, les GPC/SCOOPS-PC, sont confrontés au manque de moyens logistiques pour le suivi des producteurs.

I.1.4 Contexte d'action 4. Utilisation des intrants

I.1.4.1 Axe d'analyse stratégique

➤ PRODUCTEURS

Seuls acteurs impliqués dans le contexte d'action de la distribution des intrants, les producteurs font face à d'énormes contraintes :

- la faiblesse de la productivité;
- la nocivité des herbicides;
- l'infertilité des sols;
- la mauvaise qualité des semences et des intrants;
- le coût élevé des intrants ;
- l'insuffisance des intrants.

Les producteurs proposent l'augmentation des quantités d'intrants et la baisse de leur coût pour remédier à ces contraintes.

I.1.4.2 Axe d'analyse systémique

L'absence d'un suivi rigoureux des producteurs par rapport à l'utilisation des intrants donne une marge de manœuvre à ceux-ci, qui dès lors en disposent selon leurs préoccupations.

I.1.5 Contexte d'action 5. Gestion du crédit de campagne

I.1.5.1 Axe d'analyse stratégique

➤ SOFITEX

L'objectif de la SOFITEX, en tant que garante de la convention de prêt, objet du financement de l'approvisionnement en intrants aux producteurs, est d'obtenir le remboursement intégral des crédits intrants par ces derniers. Dans le cadre de la réalisation de cet objectif, la SOFITEX est confrontée aux problèmes ci-après :

- la mobilité des producteurs défaillants;
- la fuite du coton (la soustraction et la revente frauduleuse du coton graine par certains producteurs à d'autres groupements non membre de leur zone).

➤ **ECOBANK**

Afin de garantir le remboursement des crédits de campagne, ECOBANK exige la domiciliation des recettes des producteurs et une caution solidaire s'imposant à tous.

➤ **UNPCB**

Plusieurs contraintes et difficultés sont portées à la connaissance de l'UNPCB dans le cadre de la gestion des crédits de campagne. Il s'agit :

- des impayés des producteurs;
- du coût du crédit intrants (7% sur 6 mois) ;
- de la caution solidaire qui pénalise les bons producteurs ;
- des poursuites individuelles des producteurs défaillants.

➤ **UPPC**

Les problèmes des producteurs relatifs à la gestion des crédits de campagne sont portés à la connaissance de l'UPPC par l'UDPC.

➤ **UDPC**

Reçoit et remonte les problèmes des producteurs recensés par les GPC.

➤ **GPC**

Au niveau des GPC, les contraintes relevées sont :

- le coût élevé du crédit de campagne;
- les impayés;
- le monopole de l'achat du coton graine par la SOFITEX;
- la domiciliation des recettes issues de la vente du coton graine;
- la caution solidaire.

La stratégie développée par les GPC pour lever ces contraintes est la poursuite des producteurs défaillants individuellement, l'implication des familles dans le cadre du recouvrement des impayés et l'exclusion des membres défaillants du GPC.

I.1.5.2 Axe d'analyse systémique

➤ SOFITEX

Elle intervient à travers le comité de crédit dans l'octroi des crédits de campagne aux producteurs. Dans le cadre du recouvrement des crédits de campagne, elle intervient à travers le mécanisme de la domiciliation des recettes issues de l'achat du coton graine aux GPC en déposant directement les recettes dans les comptes bancaires des GPC.

➤ ECOBANK

La banque pour réduire les risques d'impayés (justifiés par l'insuffisance des recettes des GPC), exige en guise de garantie la domiciliation de leurs recettes et la production d'une caution solidaire des membres des GPC/SCOOPS-PC.

➤ UNPCB

L'absence effective de l'UNPCB sur le terrain augmente sa dépendance vis-à-vis de ses démembrements.

➤ UPPC

L'insuffisance des moyens de l'UPPC pour le suivi effectif des producteurs sur le terrain augmente les risques de comportements opportunistes de ceux-ci.

➤ UDPC

Maillon important de la centralisation au niveau du département des besoins, l'insuffisance de suivi effectif sur le terrain occasionne des manipulations des quotas à la base. Cette situation est susceptible d'impacter positivement ou négativement les prévisions de commande de la SOFITEX.

➤ GPC/SCOOPS-PC

L'insuffisance de suivi sur le terrain des producteurs augmente la marge de manœuvre de ceux-ci par rapport à l'utilisation des intrants.

➤ **PRODUCTEURS**

Ils sont confrontés à de multiples difficultés notamment :

- l'aléa climatique;
- l'insuffisance et la mauvaise qualité des intrants;
- les retards de paiement par la SOFITEX des recettes de la vente du coton-graine.

Ils développent des stratégies de survies : fuite du coton-graine, non-respect des normes techniques, recours au marché pour l'acquisition d'intrants non homologués etc...

I.1.6 Contexte d'action 6. Fonctionnement et organisation

I.1.6.1 Axe d'analyse stratégique

➤ **AICB**

Structure regroupant tous les acteurs (sociétés cotonnières et les producteurs), l'AICB a comme objectif principal le bon fonctionnement de la filière.

SOFITEX et ECOBANK. Elles ne sont pas concernées.

➤ **UNPCB**

Interface entre l'Etat et les producteurs, l'UNPCB œuvre à l'amélioration des conditions de vie des producteurs. Elle est confrontée à des difficultés d'ordre financier et organisationnel.

➤ **UPPC**

Dans le cadre de son fonctionnement, l'UPPC rencontre des difficultés liées à la méconnaissance des textes par ses membres et à l'insuffisance de communication entre ceux-ci.

➤ **UDPC**

Structure chargée au niveau du département de la l'encadrement, la formation et du suivi des producteurs, les UDPC sont confrontées à plusieurs difficultés qui :

- la faiblesse des ressources (financières et humaines) ;
- l'analphabétisme des producteurs;
- la méconnaissance des textes par les producteurs.

➤ **GPC/SCOOPS-PC**

L'analphabétisme, la méconnaissance des textes, le manque de formation des membres impactent négativement le fonctionnement démocratique et transparent des GPC/SCOOPS-PC. Les GPC/SCOOPS-PC sont chargés de l'accompagnement des producteurs dans le cadre de leur utilisation des intrants.

I.1.6.2 Axe d'analyse systémique

➤ **AICB**

La structure fonctionne sans difficulté et veille sur les intérêts des deux familles de la filière.

SOFITEX et ECOBANK. Elles ne sont pas concernées.

➤ **UNPCB**

Elle occupe une position dominante par rapport à ses structures décentralisées qui sont : l'UPPC, l'UDPC, les GPC/SCOOPS-PC. En raison de l'existence de multiples zones d'incertitudes difficiles à contrôler, l'UNPCB s'appuie sur la bonne volonté et la bonne foi des acteurs pour assurer un bon fonctionnement à l'ensemble.

➤ **UPPC**

L'insuffisance du suivi des UDPC crée une dépendance de l'UPPC vis-à-vis de ceux-ci.

➤ **UDPC**

Dans le cadre de leurs fonctionnements et de leurs organisations, les UDPC rencontrent des difficultés liées notamment :

- au faible niveau d'instruction de leurs membres;
- à la faiblesse de l'implication de leurs membres et par conséquent de l'insuffisance de contrôles budgétaire et financiers.

➤ **GPC/SCOOPS-PC**

Le faible niveau d'alphabétisation des membres pèse négativement sur le fonctionnement démocratique et transparent des groupements.

I.1.7 Contexte d'action 7. Relations avec l'environnement

I.1.7.1 Axe d'analyse environnemental

➤ AICB

En tant qu'organe suprême de la filière intégrant tous les acteurs, l'AICB entretient essentiellement des relations de partenariat et de collaboration avec les acteurs au niveau national comme au niveau international.

➤ SOFITEX

Elle collabore avec les producteurs à travers l'UNPCB et avec les autres acteurs tels que les institutions de financement, etc. Elle rencontre des difficultés avec des groupes de producteurs dits « indisciplinés » qui lui attribuent la responsabilité de tous les maux de la filière. Elle fait face également à des concurrents « clandestins » dans le cadre de la fourniture des intrants aux producteurs.

➤ ECOBANK

Membre des comités de crédit, la banque ne collabore pas directement avec les producteurs mais avec les organisations des sociétés cotonnières et celles des producteurs. En raison de l'intérêt des banques (on dénombre une quinzaine de banques) pour le financement de la filière, ECOBANK fait face à une rude concurrence pour maintenir sa position tant convoitée de chef de file du pool bancaire.

➤ UNPCB

Dans le cadre de ses activités de représentation des producteurs, l'UNPCB entretient des relations de partenariat avec d'autres organisations paysannes sous- régionales et internationales. L'UNPCB connaît en son sein des problèmes de leadership entre les responsables.

➤ UPPC

Conformément à l'organisation de la filière, l'UDPC est l'environnement de l'UPPC. Elle peut subir des pressions venant de la SOFITEX ou de l'UNPCB. L'organisation de la filière étant par zone, on n'observe pas de concurrence entre les différentes organisations.

➤ UDPC

Conformément à l'organisation de la filière, le GPC/SCOOPS-PC est l'environnement de l'UDPC. Elle peut subir des pressions venant de la SOFITEX ou de l'UNPCB. L'organisation de la filière étant par zone, on n'observe pas de concurrence entre les différentes organisations.

➤ GPC/SCOOPS-PC

Conformément à l'organisation de la filière, le PRODUCTEUR est l'environnement du GPC/SCOOP-PC.

Elle peut subir des pressions venant de la SOFITEX et des banques. L'organisation de la filière étant par zone, on n'observe pas de concurrence entre les différentes organisations.

I.2 Résultats du traitement des données quantitatives

Nous avons effectué la collecte des données quantitatives à l'aide d'un support d'enquête, notamment un questionnaire, afin de recueillir un certain nombre d'informations dans l'objectif de soutenir notre démarche. Ces données, complémentaires à celles qualitatives, devaient contribuer à éclairer notre démarche. Malheureusement, pour des raisons indépendantes de notre volonté, nous n'avons pas été en mesure d'obtenir toutes les informations sollicitées. En effet, les informations relatives aux prix de revient des intrants ayant été considérées comme sensibles et confidentielles ne nous ont pas été données. Concernant les GPC, les mêmes motifs nous ont été opposés par certains d'entre eux, alors que d'autres se sont contentés de nous donner des informations approximatives, et au final inexploitable. Quant aux producteurs, relativement aux prix d'achat des intrants la grande majorité, a affirmé ne pas connaître les montants avec certitude. Par rapport à la répartition de l'utilisation des intrants qu'ils reçoivent, tous ont indiqué consacrer la totalité des quantités reçues c'est-à-dire les 100 % à la culture du coton. La collecte des données quantitatives a donc concerné la SOFITEX à travers la Direction des intrants et du crédit agricole (DICA), les Groupements de producteurs de coton (GPC) et les producteurs de coton. Le questionnaire adressé à la DICA (questionnaire n° 01) comporte essentiellement deux volets, dont un relatif au prix de revient des intrants de la SOFITEX et l'autre relatif aux prix de cession des intrants de la SOFITEX aux GPC et aux producteurs.

Celui adressé aux GPC comportait également deux volets, l'un relatif aux prix de cession des intrants par la SOFITEX aux GPC et l'autre au prix de cession des intrants par les GPC aux producteurs. Enfin, le dernier questionnaire adressé aux producteurs (questionnaire n° 03) comprend également trois volets dont un relatif à la superficie exploitée, un autre sur les prix de cession des intrants des GPC aux producteurs et enfin le dernier volet qui porte sur les proportions d'utilisation des intrants par les producteurs.

I.3 Synthèse des résultats

Avant d'entamer l'étape de l'analyse et de la discussion des résultats de l'enquête de terrain, nous avons effectué au préalable la synthèse des résultats en fonction des acteurs et de chaque contexte d'action afin de disposer d'une vue d'ensemble sur les différents éléments d'analyse. Ainsi, la synthèse s'est réalisée autour des contextes d'actions suivants :

- 1) Régulation des accords ;
- 2) Approvisionnement en intrants ;
- 3) Distribution des intrants ;
- 4) Utilisation des intrants ;
- 5) Gestion des crédits de campagne ;
- 6) Fonctionnement et organisation de la structure ;
- 7) Relation avec l'environnement.

En rattachant les acteurs aux différents contextes d'action, nous avons la configuration ci-après.

Association interprofessionnelle du coton (AICB), contextes d'action : régulation des accords, fonctionnement et organisation, relations avec l'environnement.

Société des fibres textiles (SOFITEX), contexte d'action : approvisionnements en intrants, gestion des crédits de campagne, relations avec l'environnement.

Chef de file du pool bancaire (ECOBANK), contexte d'action : approvisionnements en intrants, gestion des crédits de campagne, relations avec l'environnement.

L'Union nationale des producteurs de coton (UNPCB), contexte d'action : distribution des intrants, gestion des crédits de campagne, fonctionnement et organisation, relations avec l'environnement.

L'Union provinciale des producteurs de coton (UPPC), contexte d'action ; distribution des intrants, gestion des crédits de campagne, fonctionnement et organisation, relations avec l'environnement.

L'Union départementale des producteurs de coton (UDPC), contexte d'action : distribution des intrants, gestion des crédits de campagne, fonctionnement et organisation, relations avec l'environnement.

Groupement des producteurs de coton (GPC/SCOOPS-PC), contexte d'action : distribution des intrants, gestion des crédits de campagne, organisation et fonctionnement, relations avec l'environnement.

Les producteurs de coton, contexte d'action : utilisation des intrants, relations avec l'environnement.

I.3.1 Résultats du traitement des données qualitatives

I.3.1.1 Contexte d'action 1. Régulation des accords

I.3.1.1.1 Axe d'analyse stratégique

➤ AICB

Répond de manière assez satisfaisante avec ses atouts de négociation et les ressources aux objectifs de régulation de la filière.

I.3.1.1.2 Axe d'analyse systémique

Les aléas de l'environnement international et l'influence de l'Etat réduisent la marge de manœuvre de l'AICB.

I.3.2 Contexte d'action 2. Approvisionnement en intrants

I.3.2.1 Axe d'analyse stratégique

➤ SOFITEX

Elle subit les impacts des mauvais plans de campagne des producteurs. En effet, les mauvaises prévisions de campagne influencent positivement ou négativement les commandes de celle-ci.

➤ ECOBANK

Pour la banque, l'absence de garantie réelle augmente les risques du crédit.

I.3.2.2 Axe d'analyse systémique

➤ SOFITEX

La dépendance de la SOFITEX vis-à-vis des fournisseurs perturbe le cycle d'approvisionnement des intrants.

➤ ECOBANK

Pour ECOBANK, les aléas climatiques, la mauvaise foi et la mauvaise volonté des producteurs peuvent compromettre le remboursement du crédit.

I.3.3 Contexte d'action 3. Distribution des intrants

I.3.3.1 Axe d'analyse stratégique

➤ UNPCB

Les retards de réception des intrants de la part de la SOFITEX et par conséquent de la livraison aux producteurs perturbent la campagne.

➤ UPPC

La réception tardive des intrants perturbe la production. Les taux d'intérêts élevés renchérissent le coût des intrants.

➤ UDPC

Le non-respect des proportions d'utilisation et des normes techniques impactent la production, ainsi que l'insuffisance de moyens logistiques.

GPC. La réception tardive des engrais, leur insuffisance en quantité et en qualité, jouent sur la production et les rendements.

I.3.3.2 Axe d'analyse systémique

➤ UNPCB

Manque de moyens logistiques pour appuyer une distribution efficace sur le terrain.

➤ UPPC

Insuffisance du suivi des producteurs au niveau des départements.

➤ UDPC

Incapacité de suivre individuellement chaque producteur.

➤ GPC

Ils déplorent l'insuffisance de l'encadrement, ce qui les laisse libre d'utiliser les intrants à d'autres fins.

I.3.4 Contexte d'action 4. Utilisation des intrants

I.3.4.1 Axe d'analyse stratégique

➤ PRODUCTEURS

La nocivité des insecticides, l'infertilité des sols, la mauvaise qualité des semences, l'insuffisance et le coût élevés des intrants.

I.3.4.2 Axe d'analyse systémique

Opacité de l'utilisation des intrants en raison de l'insuffisance du suivi effectif de cette utilisation sur le terrain.

I.3.5 Contexte d'action 5. Gestion du crédit de campagne

I.3.5.1 Axe d'analyse stratégique

➤ SOFITEX

Difficultés de recouvrement dues à la mobilité des producteurs défaillants.

➤ ECOBANK

Insuffisance des recettes pour couvrir les remboursements des crédits.

➤ UNPCB

Insuffisance des recettes générées par la production.

➤ UPPC

Le surendettement des producteurs et les difficultés de remboursement des crédits de campagne.

➤ UDPC

Application aveugle de la caution solidaire en cas d'impayé.

➤ GPC

Baisse de la production, donc baisse des recettes conduit à des difficultés de remboursement.

I.3.5.2 Axe d'analyse systémique

➤ **SOFITEX**

Asymétrie informationnelle due à l'éloignement avec les acteurs.

➤ **ECOBANK**

Dépendance due à leur absence dans le suivi de la production.

➤ **UNPCB**

Dépendance du comportement des acteurs en aval.

➤ **UPPC**

Insuffisance de suivi de la part des échelons supérieurs.

➤ **UDPC**

Insuffisance du suivi individuel des producteurs.

➤ **GPC**

Aléas climatiques et fluctuation des rendements peuvent compromettre le remboursement des crédits.

I.3.6 Contexte d'action 6. Fonctionnement et organisation

➤ **AICB**

Assure de manière satisfaisante le bon fonctionnement de la filière
SOFITEX et ECOBANK ne sont pas concernés.

➤ **UNPCB**

Manque de moyen pour conduire les activités requises. Sous la dépendance financière de la SOFITEX.

➤ **UPPC**

Méconnaissance des textes et manque de communication. Confrontées à des rapports non conformes à la réalité de la campagne du fait de leur éloignement des zones de production.

➤ **UDPC**

Manque de formation des membres. Le faible niveau d'instruction et faible implication des membres augmentent les marges de manœuvre des dirigeants.

➤ **GPC**

Analphabétisme, manque de formation et méconnaissance des textes. La faiblesse des contrôles favorise les comportements opportunistes

I.3.7 Contexte d'action 7. Relations avec l'environnement

Axe d'analyse environnemental

➤ **L'AICB**

Entretient des relations de partenariat avec tous les acteurs de la filière

➤ **SOFITEX**

Est confrontée à une vive hostilité de groupes de producteurs « indisciplinés » et de concurrents clandestins dans la vente des intrants.

➤ **ECOBANK**

Doit défendre sa position de monopole par rapport aux autres banques commerciales sur le financement de la filière coton.

➤ **UNPCB**

Connaît des problèmes de leadership entre les membres.

➤ **UPPC**

Subit des pressions en amont.

➤ **UDPC.**

Subit des pressions en amont.

➤ **GPC.**

Est sous la pression de la SOFITEX et indirectement des banques.

La présentation des résultats a montré que notre enquête soulève un certain nombre de problématiques en raison de ses résultats que des concepts et des outils qui ont permis de les obtenir, il convient maintenant d'en donner une interprétation critique, seule capable d'asseoir leur validité scientifique.

SECTION II : DISCUSSION DES RESULTATS

La discussion portera à la fois sur les concepts que nous avons mobilisés dans le cadre de cette recherche , sur les résultats eux-mêmes, les conditions dans lesquels ils ont été obtenus et l'interprétation critique que l'on peut en faire et enfin sur le niveau de vérification qu'ils apportent aux hypothèses que nous avons formulées .

II.1 DISCUSSION DES RESULTATS

Pour la conduite de l'analyse stratégique, nous avons utilisé les deux modes de raisonnement (stratégique et systémique) aux logiques opposées mais cependant complémentaires développés par Crozier et Friedberg. En effet, l'analyse stratégique est inductive et l'analyse systémique déductive. La logique de l'analyse stratégique cherche à connaître et à comprendre la motivation des calculs des acteurs dans le cadre de leurs négociations avec leurs partenaires. En revanche, à travers la logique de l'analyse systémique l'on cherche à découvrir l'ensemble de cohérences et de finalités hiérarchisées qui tend à s'imposer à l'acteur à travers le résultat des jeux auxquels il doit jouer Crozier et Friedberg, (1977). La stratégie de l'acteur s'applique à son comportement dans les jeux, tandis que celle de la cohérence finalisée du système s'applique aux résultats des jeux. Il s'agit pour nous, à travers cette analyse, de chercher à comprendre la ou les logiques ainsi que la ou les rationalités des acteurs de la gestion des intrants dans la zone cotonnière de la SOFITEX.

Comme toute action collective (construction sociale), l'organisation des acteurs intervenant dans la gestion des intrants se retrouve être confrontée à des contraintes inhérentes à toute action humaine c'est-à-dire à des problèmes de coopération et d'intégration. Le problème de la coopération repose sur un minimum d'intégration des comportements des acteurs sociaux ayant des objectifs divergents. L'intégration peut se faire par la contrainte, la manipulation ou la négociation (le contrat) dont la ressource fondamentale est l'incertitude.

L'analyse stratégique telle qu'elle est présentée par M. Crozier et E. Friedberg se fonde sur quatre postulats : 1) l'organisation est un construit, elle n'est en aucun cas une réponse aux contraintes. Ce sont les acteurs qui construisent ensemble les réponses à ces contraintes. L'analyse stratégique tente d'expliquer le processus de cette construction ; 2) les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des

moyens au service des buts des organisateurs. Chacun a ses buts et ses objectifs propres ; 3) l'accent est mis sur la liberté de l'acteur et sur son autonomie. Dans une organisation, tout acteur garde une possibilité de jeu autonome qu'il utilise toujours plus ou moins ; 4) les stratégies des acteurs sont toujours rationnelles, mais d'une rationalité limitée et contingente. Chacun voit l'organisation sous l'angle de ses objectifs. Chacun défend son domaine.

Le terme acteur désigne un individu et/ou groupe doté d'une rationalité limitée et contingente. L'acteur n'a que très rarement des objectifs clairs et des projets cohérents. Son comportement est actif, rationnel, mais sa rationalité se définit plus par rapport aux opportunités que lui offre l'organisation ou le comportement des autres acteurs que par rapport à des objectifs ou à des projets cohérents. Chaque acteur a un champ de compétences et des connaissances limitées par ce champ. Chacun ne peut pas ne pas défendre son domaine et le fait d'autant plus ardemment qu'il puise ses convictions dans sa pratique quotidienne, dans sa logique. Le concept de l'acteur au sens de l'analyse stratégique est certes théâtral (interprétation des rôles), mais tient compte également du contexte créé par l'organisation et ne s'arrête pas uniquement à l'acteur, à ses objectifs, et à sa/ses logique(s) d'action. Ce qui veut dire, que l'acteur tout comme l'organisation ne peut s'analyser indépendamment de son environnement.

Notre recherche, qui s'inspire de l'analyse stratégique dont le paradigme est celui de l'individualisme méthodologique, posture selon laquelle on considère que les actes individuels orientés par le contexte d'action, sont la source des comportements, prend appui sur les trois concepts-clés de l'approche stratégique : le concept du pouvoir, le concept de l'incertitude et enfin, le concept du système d'action concret que l'on considère comme étant les outils d'analyse du fonctionnement des organisations dans le cadre de l'analyse stratégique.

II.1.1 Outils d'analyse du fonctionnement des organisations dans le cadre de l'analyse stratégique

La réalisation d'une analyse stratégique nécessite au préalable la définition d'un certain nombre de concepts-clés et d'outils articulés autour des notions de pouvoir de zone d'incertitude et de système d'action concret.

II.1.2 Concept du pouvoir

Crozier et Friedberg, qui considèrent le pouvoir comme fondement de l'action organisée (Crozier et Friedberg, 1977, p.64), se réfèrent à la définition de Robert A. Dahl : « *la capacité d'une personne A d'obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de A* ». De ce point de vue, il apparaît que le pouvoir est une relation et non un attribut et ne peut se manifester contraignant pour l'une des parties en présence que par sa mise en œuvre dans une relation qui met aux prises deux ou plusieurs acteurs dépendants les uns des autres dans l'accomplissement d'un objectif commun conditionnant leurs objectifs personnels. Le pouvoir est la capacité à résoudre le problème de l'autre, à maîtriser, à réduire une « *zone d'incertitude* » importante pour l'autre. D'après Crozier et Friedberg (1977), l'étude des relations de pouvoir permet de dégager des stratégies d'acteurs relativement stables. Pour ce faire, deux concepts clés sont à mobiliser : le pouvoir détenu et la zone d'incertitudes contrôlée. Ces concepts sont interreliés en considération du fait que : « *plus la zone d'incertitudes contrôlée par un individu ou un groupe sera cruciale pour la réussite de l'organisation, plus celui-ci disposera de pouvoir* » (Crozier et Friedberg, 1977, p.79). Le pouvoir peut émerger de l'expertise de l'incertitude des relations entre l'organisation et son environnement, de l'organisation de la communication des flux d'information et de l'utilisation des règles organisationnelles. Par ailleurs, les travaux de Mintzberg (1986) ont permis de définir une cinquième source de pouvoir : la proximité avec le pouvoir.

A la lumière de ces différentes sources, nous allons jeter un regard sur les acteurs de la gestion des intrants de la filière de la zone SOFITEX.

Dans le cadre de notre recherche, nous allons nous limiter aux quatre sources classiques du pouvoir . Crozier et Friedberg (1977), à travers le cas du Monopole industriel, montrent que le jeu autour de la relation de pouvoir explique les attitudes et les comportements des acteurs d'une part, structure le fonctionnement de l'ensemble d'autre part. À ce propos, il cite l'exemple des chefs d'ateliers, démunis, qui : « *...n'ont aucun moyen d'exercer réellement l'autorité hiérarchique que leur confère l'organigramme...* » pour expliquer les comportements opportunistes des ouvriers d'entretien qui découlent d'une situation de pouvoir, que leur donne la maîtrise des zones d'incertitudes pertinentes que sont les pannes (1977, p.52). Le pouvoir apparaît comme une relation incluant réciprocité et négociation. Friedberg

(1993), insiste sur cet aspect qui structure les relations de pouvoir, qu'il définit comme « *l'échange déséquilibré de possibilités d'action, c'est-à-dire de comportement entre un ensemble d'acteurs individuels et/ou collectifs* » (p.113). Le pouvoir est donc de ce point de vue inséparable de la relation. Chaque relation est personnalisée et s'exerce à travers un ensemble de médiations. Le lien entre pouvoir et coopération est irréductible : « *On entre dans une relation de pouvoir parce que l'on doit obtenir la coopération d'autres personnes pour la réalisation d'un projet* », Friedberg se situe ainsi dans une perspective d'action qui s'intéresse aux mécanismes par lesquels le pouvoir peut être mobilisé et transformé en résultats concrets.

II.1.3 Concept de l'incertitude

Ce concept se fonde sur le postulat que malgré le principe qui veut que dans toute organisation les choses soient prévisibles, il subsiste toujours des aléas. Les zones d'incertitudes correspondent à des problèmes, difficultés rencontrées, des zones de flou pour lesquelles il n'existe pas de réponse organisationnelle. Crozier identifie trois types d'incertitudes : organisationnelles (changement d'organisation), économique (création d'un nouveau secteur d'activité), socioculturelles (modification de statuts, de rôles). Le concept d'incertitude est central dans l'approche de l'analyse stratégique. La notion d'incertitude dans l'analyse stratégique ne désigne pas seulement les turbulences imprévues, internes ou externes, auxquelles toute organisation est soumise ; elle est définie comme une interaction, dans le cadre du jeu entre les acteurs, elle est celle que chaque joueur utilise pour que les autres, partenaires-adversaires, ne puissent deviner ni percer son jeu. L'analyse stratégique en mettant l'accent sur l'imprévisibilité (dont l'objectif est d'élargir la marge de liberté et d'arbitraire de l'acteur, tout en contrôlant celle de l'autre) que chacun laisse planer sur la manière dont il remplira son rôle s'oppose à l'analyse fonctionnaliste, qui insiste sur l'ajustement des rôles ainsi que sur la conformité des attentes. Des auteurs, (tels que Terssac, 1990), estiment que si l'incertitude vient des conditions relationnelles de fonctionnement, celle-ci n'est pas cependant réductible dans les secteurs les plus autonomisés. D'où, leurs propositions d'assurer aux exécutants en pareille circonstance une autonomie suffisante afin qu'ils puissent faire face à toutes les incertitudes qu'ils rencontreront.

II.1.4 Concept du système d'action concret

Le troisième concept central de l'analyse stratégique est celui du système d'action concret. Il désigne la manière dont les acteurs régulent leurs relations, les règles qu'ils se donnent (formellement ou non) pour faire fonctionner selon leurs propres logiques, avec des conflits dans lesquels ils entrent et les incohérences qu'ils engendrent, de même que les alliances qu'ils nouent. Le système d'action renvoie à l'idée de stabilité des jeux, de coordination plus ou moins facile des actions et, en définitive, à l'équilibre entre le changement des structures et leur maintien. Le système d'action en mettant ainsi l'accent sur la relation prend tout son sens par sa liaison avec le système de pouvoir.

Le système d'action concret (SAC) est un ensemble de jeux structurés et d'ajustement permanents entre des acteurs interdépendants, dont les intérêts peuvent être divergents, voire contradictoires. Les acteurs forment un ensemble où se développe des stratégies particulières (la manière dont les acteurs mobilisent leurs ressources pour maîtriser une incertitude, objet d'un enjeu) et est régi par des relations liées aux contraintes changeantes de l'environnement. Les stratégies des acteurs se traduisent par des formes particulières de relations avec les autres acteurs, à savoir des relations d'opposition lorsque les acteurs ont des intérêts opposés, des relations d'alliance lorsqu'ils ont des intérêts convergents et enfin des relations de négociation quand ils ont des intérêts différents tout en ayant besoin les uns des autres. Un système d'action concret est un ensemble de jeux structurés entre des acteurs interdépendants, dont les intérêts peuvent être divergents, voire contradictoires. Dans un système d'action concret, les processus d'interaction sont régulés par des règles du jeu régissant les dépendances mutuelles des différents acteurs (Friedberg, 1993). Ces règles, preuves de l'existence de relations de pouvoir, émergent de la structure formelle de l'organisation ou des pratiques informelles des acteurs. Elles constituent autant des contraintes que des zones d'incertitudes d'où les acteurs tirent une marge de manœuvre (Crozier et Friedberg, 1977). Selon l'utilisation qui en est faite, elles permettent aux différents acteurs d'atteindre leurs fins. L'analyse de l'ensemble social permet d'évaluer la capacité d'évolution ou la force de résistance des acteurs en présence (Crozier et Friedberg, 1977). Les objectifs et projets des acteurs sont multiples, divergents, ambigus, et parfois contradictoires avec ceux de l'organisation.

Aussi, afin d'analyser le système d'action concret des acteurs de la gestion des intrants de la zone de la SOFITEX, nous allons à l'aide des informations recueillies procéder à l'analyse des différentes sources de pouvoir et à l'identification des différentes zones d'incertitudes par acteur avant d'aboutir à la reconstitution du système d'action concret des acteurs de la gestion des intrants de la zone de la SOFITEX. L'analyse stratégique propose une vision particulière du pouvoir. Pour cette approche, le pouvoir est une variable relative et à la situation et à ses enjeux.

Il découle de la maîtrise des zones d'incertitudes utilisées par les acteurs pour se ménager des marges de liberté. De ce fait, plus la situation est imprévisible et l'incertitude pertinente, plus le pouvoir de l'acteur est grand.

II.1.5 Caractérisation des sources de pouvoirs dont dispose chacun des acteurs

✓ AICB

Appliquée à notre recherche, l'identification des différentes sources de pouvoirs par acteurs aboutit aux constats ci-après.

En matière de pouvoir, l'AICB en tant qu'organe de régulation de la filière détient le pouvoir de détermination des prix cessions des intrants et du prix plancher du coton en fonction du marché international. Dans ce cadre, il dispose de deux outils essentiels qui sont : le fonds de lissage et les subventions de l'État. L'AICB tire sa source de l'Accord interprofessionnel. En se référant à la définition du pouvoir qui, selon Crozier et Friedberg, est la capacité d'un acteur dans sa relation avec l'autre, de faire en sorte que les termes de l'échange lui soient favorables (Crozier et Friedberg, 1977, p.70), l'AICB ne peut éviter d'entrer en relation de coopération avec les autres acteurs. Aussi, le modèle de type coopératif est celui qui permet à l'AICB de mieux ajuster les volontés des différents acteurs et d' « ...assurer la gestion de l'interprofessionnel à travers un cadre formel de concertation et d'action... », [Verbatim interview n°3].

AICB	
Pouvoir détenu	En tant qu'organe chargé de veiller au bon fonctionnement de la filière coton, son pouvoir est essentiellement lié à sa connaissance des règles de fonctionnement de la filière notamment le Protocole d'accord.
Mode de régulation	L'Accord interprofessionnel.

Source : données de l'enquête

SOFITEX

La SOFITEX, de par sa position stratégique (c'est elle qui détient les moyens financiers), est titulaire de plusieurs pouvoirs dont les sources sont multiples. En effet, au niveau de l'approvisionnement en intrants des producteurs, elle intervient au premier chef dans la phase d'expression des besoins, entre autres à travers son représentant qu'est l'ATC : « ... Il existe des normes d'octroi des intrants aux groupements et aux producteurs ; nous réalisons chaque année une évaluation sur l'utilisation intrants par les producteurs... » [Verbatim interview n°1].

Au terme du processus, elle a aussi un pouvoir d'amendement sur les quantités exprimées. En ce qui concerne le paiement des primes, des ristournes, des commissions et des cotisations aux acteurs de la filière, elle exerce un pouvoir sur les décaissements. Enfin, en sa qualité de membre de l'AICB, elle dispose d'un pouvoir d'influence sur le fonctionnement de la filière que les producteurs identifient parfaitement et dont ils sont les premiers concernés : « ...Nous subissons des pressions de la part du GPC, de la SOFITEX et des banques... », [Verbatim interview n°35].

Les outils dont dispose la SOFITEX pour réguler ses différents pouvoirs sont : l'Accord interprofessionnel, le Protocole d'accord. Outre le recours à ces outils à des fins de pression et de sanction, la SOFITEX joue un rôle pédagogique que les acteurs de la filière, notamment les producteurs, appellent de leurs vœux : « ... La méconnaissance des textes ne favorise pas le bon fonctionnement du GPC... », [Verbatim interview n°18].

SOFITEX	
Pouvoir détenu	La SOFITEX dispose de plusieurs pouvoirs dans le cadre de la gestion des intrants. Au niveau de l'approvisionnement, elle est impliquée dans la chaîne à travers les ATC et au niveau de l'octroi des crédits elle intervient en tant que membre du comité de crédit. Elle a un pouvoir financier par rapport aux décaissements des différentes commissions et ristournes qui alimentent les organes des producteurs. En tant que membre de l'AICB, elle détient également un pouvoir d'influence au niveau de la détermination des règles et des prix.
Mode de régulation	L'Accord interprofessionnel, le Protocole d'accord.

Source : données de l'enquête

ECOBANK

La banque détient essentiellement un pouvoir à deux niveaux. Premièrement, en sa qualité de membre du Comité de crédit, elle a un pouvoir sur la décision d'accorder le crédit de campagnes ou non. Deuxièmement, en vertu de la caution solidaire et du fait de la domiciliation des ventes du coton-graine des GPC à leurs niveaux, ECOBANK disposent également d'un pouvoir de rétention des recettes, dispositif particulièrement mal vécu par les producteurs : « ... *On ne nous considère pas, pourtant c'est nous qui cultivons le coton, mais quand on parle de coton on montre les acteurs. Par exemple, c'est la banque qui est propriétaire du coton...* », [Verbatim interview n°30]. Malgré les difficultés avérées de la filière, la position de chef de file du pôle financier suscite l'appétit des banques concurrentes ce qui pousse ECOBANK à rester vigilante pour conserver son rôle de premier plan et le pouvoir de décision très important pour l'ensemble de la filière : « ... *nous faisons face à une rude concurrence, il y a au moins 15 banques au Burkina Faso et toutes veulent le financement des intrants...* », [Verbatim n°2].

ECOBANK	
Pouvoir détenu	En tant qu'institution financière intervenant dans le financement de la campagne cotonnière, ECOBANK détient un pouvoir d'octroi des crédits et un pouvoir de rétention au niveau des recettes des producteurs.
Mode de régulation	Le Protocole d'accord

Source : données de l'enquête

UNPCB

L'UNPCB, organisation faitière des producteurs, détient un pouvoir que lui confère l'Accord interprofessionnel. De plus, son appartenance à l'AICB lui confère également de l'influence et enfin, en sa qualité d'actionnaire de la SOFITEX, elle détient également un pouvoir sur la gestion et le fonctionnement de celle-ci.

UNPCB	
Pouvoir détenu	En tant qu'organisation des producteurs, l'UNPCB détient un pouvoir sur l'ensemble des organisations des producteurs et en sa qualité de membre de l'AICB, elle détient une influence sur la réglementation et la détermination des prix. Elle détient également un pouvoir sur la SOFITEX en sa qualité d'actionnaire.
Mode de régulation	L'Accord interprofessionnel, le Protocole d'accord.

Source : données de l'enquête

Elle joue un rôle majeur dans la logistique des intrants et de ce fait, exerce différentes pressions pour obtenir les moyens nécessaires : « *...nous souhaitons disposer de moyens pour acheminer les intrants aux sièges des GPC...* », [Verbatim interview n°4].

UPPC

Le pouvoir détenu par les UPPC est d'ordre administratif. En effet, celles-ci sont chargées d'effectuer des synthèses (expressions des besoins et rapports) destinées à l'UNPCB. Les UPPC sont importantes dans la supervision et la transmission des documents administratifs à la faïtière des producteurs de coton qu'est l'UNPCB. Du fait des multiples dépendances qu'elles supportent vis-à-vis de la SOFITEX, de l'UNPCB, des banques, l'UPPC revendique une plus grande autonomie : « *...Notre objectif est d'obtenir notre autonomie pour approvisionner nos membres en intrants...* », [Verbatim interview n°5]. Enfin, elles cherchent surtout à développer leurs compétences techniques à travers des actions de formations et de communications pour « *...renforcer le mécanisme de suivi de l'utilisation des intrants...* », [Verbatim interview n°5].

	UPPC
Pouvoir détenu	L'UPPC détient un pouvoir de supervision et de contrôle sur les UDPC.
Mode de régulation	L'Accord interprofessionnel, le Protocole d'accord.

Source : données de l'enquête

UDPC

Les UDPC, en tant que maillons immédiatement supérieur aux GPC, détiennent et exercent également un pouvoir administratif sur ceux-ci. En effet, dans le cadre de leur activité (élaboration des expressions de besoins, remontée des difficultés et contraintes des producteurs à la faïtière), les GPC sont tributaires du bon fonctionnement des UDPC. On retrouve à ce niveau une égale demande d'autonomie dans la distribution des intrants en particulier comme moyen de réduire les coûts et de régulariser la distribution : « *...notre objectif est de parvenir à une réduction du coût des intrants...* », [Verbatim interview n°8]. Les nombreuses revendications financières marquent le fait que les UDPC n'ont aucun pouvoir vis-à-vis ni de la SOFITEX, ni des banques dans la fixation des taux d'intérêts et dans la gestion des crédits et des impayés si bien qu'elles sont, pour l'essentiel, démunies

pour répondre à leurs multiples obligations financières : « ... *Nos ressources sont faibles pour faire face aux crédits...* », [Verbatim interview n°8].

UDPC	
Pouvoir détenu	L'DPC détient un pouvoir de supervision et de contrôle sur les GPC.
Mode de régulation	L'Accord interprofessionnel, le Protocole d'accord.

Source : données de l'enquête

GPC/SCOOPS-PC

Le pouvoir des GPC/SCOOP-PC s'exerce directement sur les producteurs. Après la validation des besoins et la livraison des intrants par la SOFITEX à l'UNPCB à travers ses organes (UPPC, UDPC), c'est aux GPC qu'il revient le rôle de la distribution aux producteurs et du suivi de l'utilisation sur le terrain. Il revient également au GPC de collecter les récoltes pour la revente à la SOFITEX. Enfin, c'est aussi le GPC qui est chargé de rétribuer les producteurs après le remboursement du crédit aux intrants précompté directement par les institutions de financement. Les GPC ont pour mission d'aboutir à une sorte de compromis entre ce qui est mis à leur disposition et ce que les producteurs avec lesquels ils sont directement en contact réclament : « ... *Dans le cadre de la distribution des intrants, nous n'arrivons pas à réguler les quantités à cause du fait que malgré l'approche retenue pour recueillir les besoins, certains producteurs demandent des quantités supérieures à leurs capacités réelles...* », [Verbatim interview n°13]. Ce pouvoir de modération s'exerce aussi dans des domaines techniques notamment sous la forme de conseil et de formation aux producteurs : « ...*Il y a des problèmes au niveau de l'utilisation des intrants. Certains producteurs par ignorance utilisent indifféremment les intrants du premier traitement et ceux du deuxième...* », [Verbatim n° 13].

GPC/SCOOP-PC	
Pouvoir détenu	Les GPC détiennent un pouvoir de supervision, de distribution des intrants et de rétention des recettes des producteurs.
Mode de régulation	Le Protocole d'accord.

Source : données de l'enquête

PRODUCTEURS

Quant aux producteurs, bien qu'étant à la base de la filière, ils n'en demeurent pas moins importants. En effet, ils ont un grand pouvoir dans la réussite de la campagne de la production de coton-graine. Le premier grand pouvoir qu'ils ont est celui de l'utilisation des intrants : « ...en ce qui concerne l'utilisation des intrants, nous sommes responsables en tout... », [Verbatim interview n°19]. Compte tenu de l'insuffisance des contrôles et des supervisions, ainsi que des facteurs climatiques, ceux-ci disposent d'une véritable marge de manœuvre pour l'utilisation des intrants. De plus, en tant que premiers acteurs de la production, ils peuvent distraire une partie (fuite de coton) pour une autre destination ou simplement faire du chantage au moment de la pesée et de la vente à la SOFITEX. En somme, du fait de leurs compétences techniques, de leurs choix de production et de leur gestion de la récolte, les producteurs disposent d'un certain pouvoir sur la SOFITEX et sur les banques, pouvoir dont ils ne sont pas toujours conscients : « ... les acteurs du sommet de la filière sont comme des Dieux qui ont la main sur elle... », [Verbatim interview n° 26].

PRODUCTEURS	
Pouvoir détenu	Les producteurs disposent d'un pouvoir technique (production), d'utilisation des intrants et de rétention du coton-graine sur la SOFITEX et les banques.
Mode de régulation	Le Protocole d'accord.

Source : données de l'enquête

II.1.6 Identification et analyse des zones d'incertitudes et des situations à enjeux

Tout problème matériel comporte toujours une part appréciable d'incertitudes. L'incertitude est la ressource fondamentale dans toute négociation. En présence d'incertitude, les acteurs capables de la contrôler l'utilise, d'où l'affirmation de Crozier et Friedberd : « *Ce qui est incertitude du point de vue des problèmes, est pouvoir du point de vue des acteurs* ». Quant à l'enjeu, il est défini comme un moyen dont plusieurs acteurs ont simultanément besoin pour poursuivre chacun sa stratégie particulière et pour la maîtrise duquel il y aura compétition. Dans cette partie, nous allons donc tenter d'analyser pour chaque acteur les enjeux et les zones d'incertitudes dont dispose chaque acteur.

AICB

L'enjeu pour l'AICB est la bonne marche de la filière et la réalisation de bonne campagne cotonnière. Pour ce faire, elle s'appuie sur le Protocole interprofessionnel et les outils tels que le Fonds de lissage et les subventions. Dans le cadre de ses missions, notamment la détermination des prix plancher d'achat du coton-graine et des prix de vente des intrants aux producteurs, l'AICB doit faire face à des phénomènes difficilement contrôlables telle que la fluctuation des cours de la fibre de coton et des intrants, qui sont déterminés en fonction de paramètres et de variables très aléatoires. Cette situation d'incertitudes met les traders et les fournisseurs d'intrants en position de force vis-à-vis de l'AICB. Par ailleurs, en raison de sa dépendance des subventions de l'État indispensable à sa capacité financière, l'AICB se retrouve également limitée dans ses actions. Elle est à la croisée des demandes contradictoires, en particulier entre les banques et les producteurs, ceux-ci souhaitant qu'elle exerce une pression pour faire baisser de manière drastique les taux d'intérêts : « ...l'AICB doit négocier avec les banques pour avoir de taux faibles (compris entre 3 à 4%)... », [Verbatim interview n°13].

	AICB
Enjeux	Assurer la bonne marche de la filière
Zone d'incertitudes contrôlée.	Les aléas de l'environnement national et international, la dépendance vis-à-vis de la subvention de l'Etat, l'indiscipline, la mauvaise foi et la mauvaise volonté de certains acteurs.

Source : données de l'enquête

SOFITEX

La SOFITEX a comme enjeu fondamental la réalisation d'une bonne campagne cotonnière. Cependant, sa dépendance par rapport aux fournisseurs d'intrants, au marché de la fibre et surtout par rapport à l'utilisation rationnelle des intrants par les producteurs, la met dans une position de dépendance assez complexe : « ...La distribution des intrants pose des problèmes. Les agents qui distribuent les intrants ne sont pas sérieux. De plus, les gens prennent les intrants et ne produisent pas. Ils utilisent les intrants à d'autres fins... », [Verbatim interview n°15]. En effet, ne disposant pas de suffisamment de moyens (sur le terrain au niveau des producteurs, la SOFITEX dispose simplement d'agents techniques qui conseillent et encadrent ceux-ci), cependant leurs insuffisances en nombre rend difficile l'encadrement et le suivi de sorte que les producteurs disposant de marge de manœuvre, développent

des comportements opportunistes par rapport à l'utilisation des intrants : « ...*En raison de l'insuffisance des agents le suivi de l'utilisation des intrants sur le terrain est lacunaire...* », [Verbatim interview n°15]. C'est le cas, par exemple, des semences vêtue conventionnelle et des engrais (NPK Urée). En effet, sur le terrain nous avons souhaité vérifier les proportions utilisées à travers un questionnaire afin d'effectuer une comparaison avec les résultats de l'enquête de suivi de la SOFITEX menée par la Direction des intrants et du crédit agricole (DICA). Les résultats obtenus étaient contradictoires avec ceux de la SOFITEX. L'ensemble de la population enquêtée a affirmé consacrer la totalité des semences et des engrais, c'est-à-dire 100 % à la culture du coton : « ...*en ce qui concerne le grief de la mauvaise utilisation, je n'y crois pas, je cultive le coton depuis plus de 50 ans et je ne sais pas de quoi on parle...* », [Verbatim interview n°20]. Ces réponses sont totalement en contradiction avec les résultats de l'enquête de la SOFITEX qui indique les proportions d'utilisations suivantes : semence de coton : proportion utilisée pour le bétail 23 % , autres utilisation 13 % , consommation humaine 12 % vente sur le marché 3 % ; engrais NPK Urée : proportion utilisé pour le maïs 92 % , sur autres cultures 32 % , pour le sorgho-mil 21 % , igname 1 % , vente sur le marché local 17 %.

La SOFITEX est aussi confrontée à une très forte incertitude dans la gestion des crédits de campagne du fait du comportement déloyal de certains producteurs, qui n'hésitent pas à changer de localité en déménageant simplement pour se soustraire à leur obligation de rembourser les crédits : « ...*La mobilité des producteurs défaillants pour se soustraire à leur obligation de rembourser les impayés de même que la pratique de la fuite de coton sont des faiblesses aux-quelles la SOFITEX est confrontée...* », [Verbatim interview n°1]. S'y ajoutent des facteurs externes qui touchent tous les niveaux de la filière : « ...*L'indiscipline et la mauvaise foi de certains groupements influencés par des structures externes à la filière posent des difficultés pour le remboursement des crédits...* », [Verbatim interview n°1].

SOFITEX	
Enjeux	Réaliser une bonne production.
Zone d'incertitudes contrôlée.	La dépendance par rapport aux fournisseurs d'engrais et des producteurs de coton dans le cadre de l'utilisation rationnelle des intrants.

Source : données de l'enquête

ECOBANK

Au niveau des institutions de financement, malgré l'existence de procédure fiable de crédit et la caution solidaire, celles-ci restent tributaires des aléas climatiques, de la bonne foi et de la bonne volonté des acteurs de la filière et en premier lieu, les producteurs.

Outre la concurrence des autres banques et les risques inhérents au financement d'activité soumises aux aléas du climat et des marchés, ECOBANK est sans cesse sous la pression de différents acteurs de la filière notamment pour obtenir une diminution des taux d'intérêts et la suppression de la caution solidaire (dispositif clé) en matière de garantie : « *...il faut supprimer la caution solidaire de sorte que chacun supporte son crédit. Il faut envisager le recours à la famille pour le remboursement des impayés...* », [Verbatim interview n°7].

ECOBANK	
Enjeux	Le financement de la campagne agricole.
Zone d'incertitudes contrôlée.	Les aléas climatiques, la bonne foi et la bonne volonté des producteurs.

Source : données de l'enquête

UNPCB

L'UNPCB, en tant que faîtière des producteurs, partage les mêmes soucis avec les acteurs de la filière de manière plus spécifique comme la contrainte de l'aléas climatique qui frappe de plein fouet les acteurs de la production : « *...C'est injuste, nous sommes trop dépendant de la pluviométrie je risque de tout perdre en cas de mauvaise saison...* », [Verbatim interview n°32]. En plus, bien entendu de la contrainte de l'aléa climatique il y a celui de la bonne foi et de la bonne volonté des producteurs et des autres acteurs de la filière. Par ailleurs, le fait que l'UNPB soit représentée sur le terrain à travers ses démembrements fait qu'elle est

consommatrice des informations qui lui sont remontées. Tout manquement de la part d'une structure inférieure chargée de faire remonter les informations du terrain peut avoir un impact négatif considérable sur la qualité de la campagne et partant de la filière : « ...Il y a un manque de dialogue, nous ne sommes pas écouté, plusieurs fois nous nous sommes plaints sur la qualité des intrants sans suite... », [Verbatim interview n°23].

UNPCB	
Enjeux	La réussite de campagne cotonnière.
Zone d'incertitudes contrôlée.	L'absence effective sur le terrain (Province, département et village), la bonne foi et la bonne volonté des acteurs.

Source : données de l'enquête

UPPC

Intervenant uniquement au niveau de la province, l'UPPC est tributaire des informations que lui envoient les structures inférieures telles que les UDPC, les GPC, mais aussi des conditions dans lesquelles lui sont livrés les intrants par la SOFITEX, ce qui peut compromettre les perspectives de récolte : « ...La SOFITEX, nous livre tardivement les intrants. Nous les recevons en juin au lieu d'avril... », [Verbatim interview n°5].

UPPC	
Enjeux	La réussite de la campagne cotonnière.
Zone d'incertitudes contrôlée.	L'absence effective sur le terrain, (département et village), l'insuffisance du suivi des producteurs.

Source : données de l'enquête

UDPC

L'insuffisance au niveau du suivi des GPC est un handicap qui limite leur fonctionnement. Les UDPC reçoivent les informations des GPC et dans la mesure où elles n'ont pas une présence effective dans tous les GPC sous leur juridiction, il est possible que celles-ci se retrouvent dans une situation d'asymétrie d'information, qui se répercute à tous les échelons supérieurs de la filière : « ...Nous avons un déficit en matière de communication... », [Verbatim interview n°5].

UDPC	
Enjeux	La production cotonnière.
Zone d'incertitudes contrôlée.	L'insuffisance de suivi des GPC.

Source : données de l'enquête

GPC/SCOOPS-PC

L'insuffisance de suivi de l'utilisation effective des intrants selon les normes techniques requises est un grand souci dans la mesure où l'absence, ou l'insuffisance de contrôle est susceptible d'encourager des comportements opportunistes et ce, d'autant plus que pour faire face aux défauts et aux retards de livraison de la part de la SOFITEX, le GPC, pour répondre aux pressions des producteurs, se tournent vers le marché privé : «... *En cas de besoin en herbicides, nous avons d'autres sources d'approvisionnement en ville auprès commerçants...* », [Verbatim interview n°11].

GPC/SCOOPS-PC	
Enjeux	Utilisation rationnelle et optimale des intrants par les producteurs.
Zone d'incertitudes contrôlée.	Insuffisance du suivi de l'utilisation des intrants par les producteurs sur le terrain.

Source : données de l'enquête

PRODUCTEURS

Du côté des producteurs, il est à noter qu'ils concentrent un très grand nombre de zone d'incertitudes avec des phénomènes cumulatifs. En premier lieu, l'aléa climatique propre à tous les acteurs de la production. La qualité des intrants est par ailleurs une critique sans cesse formulée par les producteurs : « *Les intrants étaient de mauvaise qualité l'an passé...* », [Verbatim interview n°35]. S'y ajoute le fait que les quantités fournies ne correspondent pas aux besoins de la terre : « *...Les intrants que nous recevons sont insuffisants, mais nous n'en parlons pas ...* », [Verbatim interview n°25]. Plus grave encore, un nombre important de producteurs, évoquent un appauvrissement chronique des terres qui nuit à la productivité et donc joue sur la récolte et ses recettes : « *Face à l'appauvrissement des sols, nous n'avons pas le choix soit nous augmentons les engrais soit nous mettons les terres en jachère...* », [Verbatim interview n°24]. Si néanmoins, la récolte à lieu malgré ces conditions difficiles, le producteur doit encore affronter une incertitude face à laquelle il n'a aucun pouvoir : « *...Notre principal souci est le déclassement du coton...* », [Verbatim interview n°31]. L'ensemble de ces facteurs d'incertitudes expliquent la très grande précarité financière des producteurs : « *...En cas d'insuffisance de recette pour faire face aux impayés, nous vendons notre bétail et nos vivres pour rembourser le GPC...* », [Verbatim interview n°20]. Pour finir, certains

comportements opportunistes constatés au niveau des producteurs découlent directement des longs délais des conditions de paiement, qui incitent ceux-ci à faire passer leurs intérêts domestiques avant les intérêts professionnels : « ...Le délai de paiement aux producteurs initialement prévu pour le mois de mai va jusqu'en juillet. Ce qui plonge les producteurs dans des difficultés d'argent... », [Verbatim interview n°27].

PRODUCTEURS	
Enjeux	La production.
Zone d'incertitudes contrôlée.	L'aléa climatique, l'appauvrissement des sols, la baisse de la fertilité des sols, la pression des ravageurs.

Source : données de l'enquête

Le cadre théorique de l'analyse stratégique permet un diagnostic opérationnel d'une situation organisationnelle autour des questions suivantes : qui sont les acteurs ? Quels sont leurs objectifs ? Quelles sont leurs ressources ? Dans une organisation, la grille de lecture proposée par l'analyse stratégique permet : la compréhension des logiques des acteurs (coopération/confrontation) ; l'anticipation de la dynamique du système et de ses forces ; la définition des voies d'action possibles : l'identification aussi que la précision des acteurs clés à consulter et enfin, l'élaboration d'un plan d'action. Dans le cadre de notre recherche, nous avons été amenés à émettre des hypothèses sur la rationalité parfaitement limitée d'acteurs empiriques autres que celle d'un comportement intéressé (Crozier et Friedberg, 1977). Cette rationalité est perceptible et compréhensible à travers les stratégies que les acteurs adoptent dans les systèmes dans lesquels ils se meuvent. Il s'agit à cette étape d'observer des actions collectives comprenant des échanges, des coopérations et des conflits au moyen d'hypothèses préalablement définies. Ainsi, le jeu constitue pour l'analyse stratégique des organisations la figure fondamentale de l'action humaine, la seule qui permette de concilier l'idée de contrainte et de liberté, l'idée de conflit, de concurrence et de coopération ; la seule aussi à mettre d'emblée l'accent sur le caractère collectif et le substrat relationnel du construit de la coopération.

Friedberg insiste sur le fait qu'il ne faut pas chercher en dehors du jeu les conditions de sa stabilité. En effet, Friedberg considère que cette dernière n'est pas assurée par la socialisation des acteurs qui leur ferait intérioriser un ensemble de normes et de valeurs exogènes et antérieures par rapport à ce jeu, mais essentiellement par des

règles et conventions endogènes (précaires et provisoires) produit par l'échange négocié des comportements entre les participants. L'analyse des jeux, des marges de liberté, des modalités d'exercice de l'influence, et des stratégies d'action, nous permet de découvrir que le système social n'est pas un simple conglomerat d'éléments matériels et humains, pas plus qu'il ne se réduit aux règles de conduites édictées par l'organigramme et les règlements formels de travail.

II.1.7 Analyse du système d'action concret des acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX

Cette étape commence par la reconstitution du système d'action ou système des interactions des acteurs impliqués dans la gestion des intrants qui, selon Sainsaulieu (1987, p.118), est une reconstitution permanente de jeux par l'effet de conduites stratégiques sans cesse reprises.

Le concept de l'analyse stratégique s'intéresse aux individus, groupes d'individus regroupés par une opportunité et disposant d'une capacité d'agir en commun. Les acteurs ont des objectifs évolutifs, multiples, conscients ou non, exprimés ou cachés. A court terme, ces objectifs expliquent les comportements et permettent aux individus de construire leurs stratégies. C'est pour cette raison que l'on parle d'analyse stratégique au sens sociologique et non au sens du management stratégique. Pour construire leurs stratégies, Les individus utilisent leurs ressources. Ces dernières sont relatives aux situations rencontrées et subjectives, elles n'existent que si l'acteur a conscience de leur existence les acteurs rencontrant des contraintes qui limitent leurs capacités d'action. L'organisation est analysée comme la somme des stratégies individuelles et des jeux d'acteurs, les auteurs parlent aussi de système d'action concret pour qualifier l'organisation.

II.1.8 Acteurs clés de la gestion des intrants

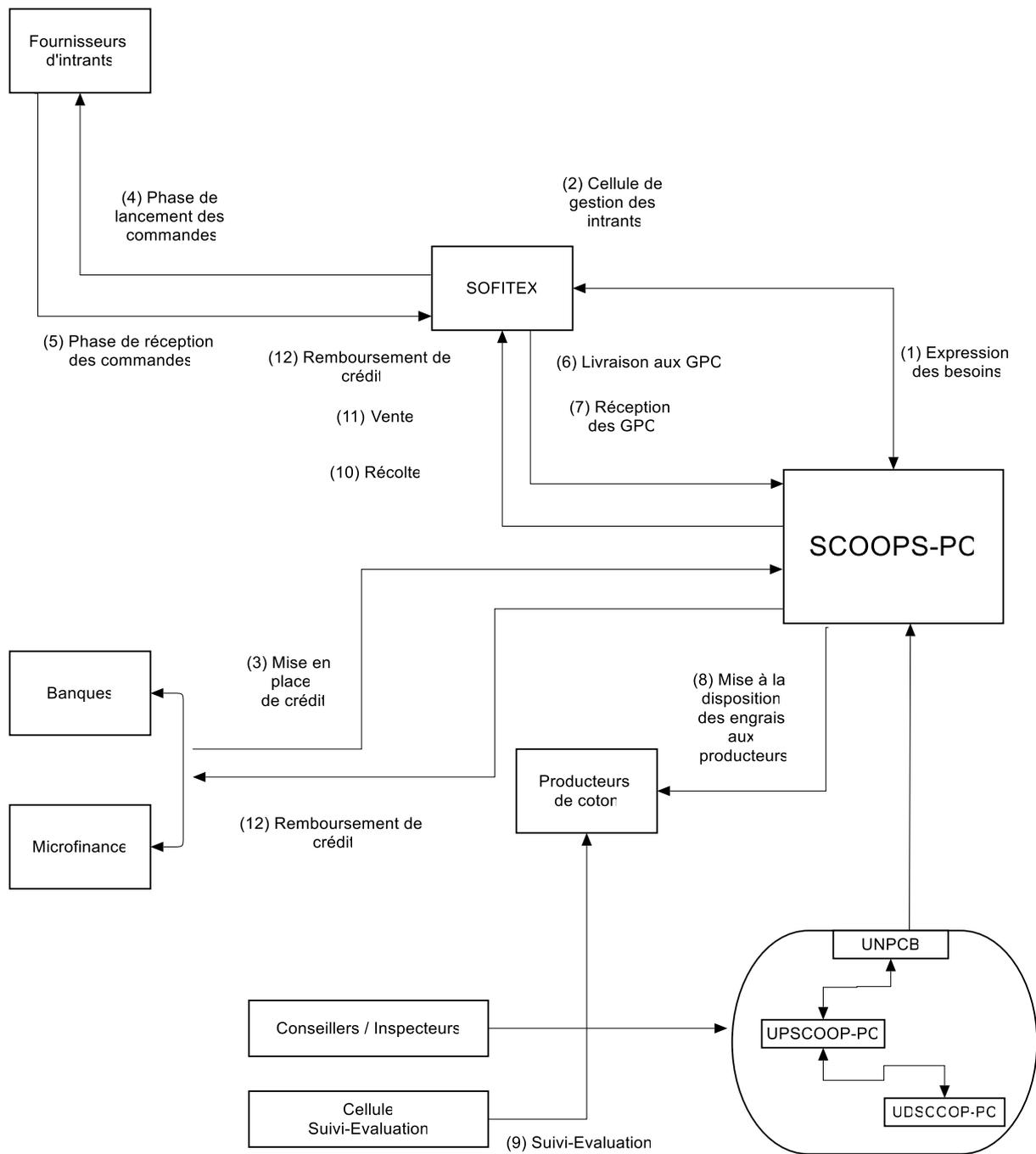
Les acteurs clés impliqués dans la gestion des intrants sont : la SOFITEX, l'AICB, le pool bancaire (ECOBANK), les UDPC, les UPPC, les GPC, l'UNPCB et les producteurs. Ces acteurs interagissent entre eux dans des contextes d'action qui sont fonctions de leurs rôles dans le processus de gestion des intrants.

L'analyse du système d'action des acteurs peut se décomposer essentiellement en plusieurs étapes dont les plus importantes sont :

- 1) l'expression des besoins,
- 2) la mise en place des cellules de gestion des intrants,
- 3) la mise en place du crédit,
- 4) le lancement des commandes par la SOFITEX,
- 5) la réception des commandes par la SOFITEX,
- 6) la livraison des intrants par la SOFITEX aux GPC,
- 7) la réception des intrants de la SOFITEX par les GPC,
- 8) la mise à la disposition des intrants aux producteurs par les GPC,
- 9) le suivi et l'évaluation de l'utilisation des intrants par la SOFITEX,
- 10) la récolte du coton graine,
- 11) la vente du coton-graine par les GPC,
- 12) le remboursement des crédits aux banques.

Le processus de l'expression des besoins commence au niveau des villages à travers les comités locaux de crédit (CLC). À ce niveau est élaborée l'expression des besoins par les conseillers agricoles assistés des agents de terrain (cf. Tableau n°18). Par la suite, l'expression des besoins des comités locaux de crédit est transmise aux comités départementaux de crédit (CDC) pour vérification avec les responsables des groupements. Ensuite, c'est au tour de la région à travers les comités régionaux de crédit (CRC) qui comprennent des représentants des UPPC, la SOFITEX, les institutions de finances et de l'UNCPB, d'examiner les besoins. Puis, l'expression des besoins est acheminée au Comité SOFITEX du crédit (CSC) logé dans la Direction générale de la SOFITEX. Enfin, c'est au tour de la Direction des intrants et du crédit agricole (DICA) de procéder à une dernière validation à travers ses deux directions : Direction du développement de la production cotonnière et la Direction des approvisionnements et du transit. Cette dernière étape s'effectue avec la participation de la Direction générale de la SOFITEX, de l'UNPCB, et des institutions de financement.

Figure n° 11 : Représentation du système d'action concret de la gestion des intrants



Source : Auteur

II.1.9 Traduction des jeux d'acteurs et jeux de pouvoir dans les différents contextes d'action.

L'analyse des jeux, des marges de liberté, des modalités d'exercice de l'influence, et des stratégies d'action, nous permet de découvrir que le système social n'est pas un simple conglomérat d'éléments matériels et humains, pas plus qu'il ne se réduit aux règles de conduites édictées par l'organigramme et les règlements formels de travail.

II.1.9.1 AICB

En tant qu'organe de régulation de la filière, L'AICB intervient essentiellement au niveau de la régulation essentiellement comme l'atteste le verbatim de l'interview n° 3 : « *l'AICB, assure la gestion de l'interprofessionnel à travers un cadre formel de concertation et d'action...* ». Elle n'intervient pas directement dans l'approvisionnement des intrants, leur distribution et la gestion des crédits. Son objectif principal est la détermination des prix (celui des intrants et celui de l'achat du coton-graine au producteur).

Les difficultés qu'elle rencontre sont liées essentiellement à des facteurs exogènes comme la fluctuation des cours des intrants ou de celui du coton-graine qui est dépendant des marchés internationaux. Afin de faire face aux contraintes de l'environnement, l'AICB dispose d'outils tels que le Fonds de lissage et les subventions de l'État pour réguler les prix en tant que structure regroupant les deux familles (sociétés cotonnières et les producteurs), entretient L'AICB un partenariat avec les autres acteurs de la filière et aussi avec d'autres acteurs internationaux qui œuvrent dans le domaine agricole ou dans cercle de la filière coton. À l'évidence, l'AICB ne s'est dotée que d'outils de régulation destinés à la maîtrise des facteurs exogènes qui déstabilisent la filière, considérant du même coup que les facteurs internes ne relèvent pas de son ressort ou qu'ils sont de moindre importance.

II.1.9.2 SOFITEX

La SOFITEX intervient dans plusieurs contextes d'action, notamment dans l'approvisionnement des intrants, la gestion du crédit de campagne, et entretient également des relations avec son environnement. Dans le contexte d'action de l'approvisionnement en intrants aux producteurs, la SOFITEX a comme objectif, d'assurer en quantité en qualité et dans les délais requis l'approvisionnement en intrants aux producteurs. Dans le cadre de cette action, la SOFITEX, qui est

dépendant des fournisseurs (internationaux et nationaux), doit faire face à des difficultés liées à cette dépendance même.

Ces difficultés sont à la base des retards de mise en place des intrants évoqués plusieurs fois par les acteurs, notamment les producteurs. Le verbatim de l'interview n°5 : « ... *La SOFITEX nous livre tardivement les intrants. Nous les recevons en juin au lieu d'avril...* ». En effet, elle doit accepter les délais de livraison que lui impose les fournisseurs et/ou les producteurs d'intrants, et très souvent elle ne dispose pas d'une marge de manœuvre par rapport aux prix de ceci-ci.

Dans le cadre de la gestion des crédits de campagnes accordés aux producteurs, l'objectif de la SOFITEX est de parvenir à recouvrer la totalité des crédits. Cependant, en raison des insuffisances par rapport au suivi sur le terrain (à la question de savoir s'il y avait un suivi de la SOFITEX concernant l'utilisation effective des intrants, plusieurs enquêtés ont répondu négativement) de l'utilisation effective des intrants et d'autres facteurs telle que la fuite du coton, il arrive que les ventes de certains producteurs ne suffisent pas pour couvrir les crédits, occasionnant de ce fait des impayés. Dans ces cas de figure, la SOFITEX, à travers, le Protocole d'accord et la caution solidaire, arrive à limiter les dégâts. Concernant ses relations avec l'environnement, elle collabore avec les producteurs de l'UNCPB et avec les sociétés cotonnières à travers l'APROCOB. De plus, elle entretient des relations de partenariat avec les institutions de financement et l'État.

La SOFITEX rencontre des difficultés avec certains groupes de producteurs indisciplinés⁷⁷ « ...*Les groupements indisciplinés exercent divers pressions, médiatiques, chantage et autre sur la SOFITEX...* » ; « ...*L'indiscipline et la mauvaise foi de certains groupements influencés par des structures externes à la filière pose des difficultés pour le remboursement des crédits...* », [Verbatim de l'interview n°1].

Elle doit faire face en ce qui concerne la fourniture des intrants à une certaine concurrence clandestine entretenue par certains commerçants intéressés qui importent frauduleusement des engrais du Ghana qu'ils conditionnent dans des sacs estampillés SOFITEX pour la revente.

⁷⁷ Selon les propos du directeur des intrants et du crédit agricole, les groupements indisciplinés exercent diverses pressions (médiatiques, chantages et autres) sur la SOFITEX.

II.1.9.3 ECOBANK

Actrices incontournables dans la filière, les institutions financières se regroupent autour d'un pool bancaire pour assurer chaque année le financement de la campagne cotonnière. Les banques, dont l'objectif est d'assurer le financement de la campagne cotonnière, interviennent au niveau de l'approvisionnement des intrants en débloquant les crédits de campagne pour permettre à la SOFITEX d'acquérir les intrants au profit des producteurs. Dans le cadre de l'octroi des crédits aux producteurs, les banques sont parties prenantes dans le comité de crédit qui examine les dossiers de crédit en fonction de critères objectifs comme la capacité de production et la quotité de chaque producteur. Après la mise en place des crédits, les ventes étant domiciliées dans les banques, celles-ci en vertu de la caution solidaire précomptent les crédits sur l'ensemble des ventes des groupements. À ce niveau, malgré des difficultés liées à des insuffisances de recettes (pour des raisons multiples tels que : fuite du coton, opportunisme des producteurs), que peuvent connaître certains groupements, l'existence de la caution solidaire assure de bons taux de recouvrement dans l'ensemble. Par rapport à l'environnement, les banques ont des relations de partenariat avec les sociétés cotonnières et également avec les producteurs de coton à travers l'UNPCB et notamment les GPC/SCOOP-PC. En revanche, compte tenu du nombre de banques (environ 15 banques dans le pays) et des institutions de microfinance, des relations de concurrence existent entre elles pour le financement de la campagne cotonnière. « ... *Nous faisons face à une rude concurrence, il y a au moins 15 banques au Burkina Faso toutes veulent le financement des intrants...* » [Verbatim interview n°2].

II.1.9.4 UNPCB

Faitière des producteurs de coton l'UNPCB, participe à travers ses structures à l'expression des besoins en intrants et intervient également dans leur distribution à travers ses organes notamment les GPC/SCOOPS-PC. L'objectif de l'UNPCB est d'assurer l'approvisionnement en intrants des producteurs en quantité, en qualité et dans les délais requis. L'UNPCB rencontre plusieurs contraintes notamment : les retards de livraison des intrants par la SOFITEX, les difficultés d'acheminement des intrants aux producteurs avec comme enjeux, la réussite de la campagne : « ... *Il faut créer les conditions afin que l'UNPCB puisse déposer les intrants aux sièges des GPC/SCOOPS-PC...* », [Verbatim interview n°7].

Dans le cadre de la gestion des crédits, l'UNPCB est impliquée à travers les GPC qui sont l'interface avec les banques. Quant à son fonctionnement et à son organisation, en plus de ses textes internes (statuts et règlements intérieurs), la structure s'appuie sur l'Accord interprofessionnel. Les instances sont convoquées régulièrement et les ressources sont multiples, certains proviennent des sociétés cotonnières, d'autres sont constituées par les dons et les cotisations des membres. S'il faut noter une absence de concurrence entre l'UNPCB et ses démembrements, il convient cependant de souligner un problème récurrent de leadership entre les membres.

II.1.9.5 UPPC

En tant qu'organe de l'UNPCB, l'UPPC intervient en amont au niveau de l'expression des besoins en intrants et est impliquée en aval dans le cadre de la distribution et du suivi de ces mêmes produits. En effet, la SOFITEX passe par cette structure pour acheminer les intrants aux producteurs via les GPC. L'objectif des UPPC est la supervision des livraisons des intrants aux GPC. Pour ce qui est de la gestion des crédits, celle-ci est également partie prenante à travers le suivi. En ce qui concerne leur fonctionnement et leur organisation, en raison du niveau d'instruction peu élevé des membres (fort taux d'analphabétisme), et de la méconnaissance des textes, des difficultés sont souvent observées, notamment la non-tenue régulière des instances, l'absence de procès-verbaux des réunions, le manque de transparence dans la gestion et le fonctionnement : « *...Les réunions ne se tiennent pas régulièrement...* » Verbatim de l'interview n°13.

II.1.9.6 UDPC

L'UDPC fait partie du maillon de la filière et participe en amont à l'expression des besoins en intrants et en aval à sa distribution, ainsi qu'à la gestion du crédit de campagne. Elle entretient également des relations de coopération et de collaboration avec les autres acteurs de la filière, notamment les UPPC, les GPC et les producteurs.

II.1.9.7 GPC

Les GPC/SCOOPS –PC sont la cheville ouvrière de la filière. En effet, ils participent à l'expression des besoins en intrants et sont chargés de la distribution et du suivi des intrants aux producteurs. De par leur proximité avec les producteurs sur le terrain, ils sont l'interface entre les différentes structures de la filière de l'UDPC à

l'AICB. Sur le terrain, les GPC jouent un rôle capital dans l'expression des besoins, la distribution et le suivi de l'utilisation des intrants par les producteurs. Ils sont également chargés de la collecte, de la pesée et de la vente de coton graine à la SOFITEX. Cependant, le fonctionnement des GPC est affecté par l'analphabétisme des membres. De plus, la méconnaissance des textes ne milite pas pour la transparence dans la gestion.

II.1.9.8 Producteurs

Les producteurs regroupés dans les GPC/SCOOPS-PC sont supposés utiliser les intrants pour produire selon les normes techniques préalablement définies par l'organisme de recherche (l'INERA) et sont tenus de revendre la totalité de leur production à la SOFITEX. L'objectif des producteurs de coton est de maximiser leur production de façon à obtenir une quantité importante pour faire face à leur engagement auprès des banques et institutions de financement, auprès desquelles ils ont contracté un crédit de campagne pour acquérir les intrants.

Le modèle de Crozier et Friedberg permet d'étudier le comportement des acteurs en formalisant les rapports de pouvoir et les zones d'incertitudes qu'ils contrôlent. Aussi, nous allons, après avoir identifié ces zones d'incertitudes examiner les pouvoirs détenus par les acteurs.

A travers notre analyse qui s'inscrit dans le paradigme de l'individualisme méthodologique, nous avons démontré que dans le cadre de la gestion des intrants de la zone de la SOFITEX, les actes individuels des différents acteurs, orientés selon des contextes d'action, étaient à la base de leurs comportements. En effet, l'analyse des sources de pouvoir, des enjeux et des zones d'incertitudes et finalement du système d'action concret des acteurs de la distribution des intrants est révélatrice d'un certain nombre de constats. À travers l'analyse stratégique, nous avons pu nous rendre compte que chaque acteur a ses propres objectifs, ses buts propres qui ne sont pas forcément opposés ou déviés par rapport à ceux de la SOFITEX. Sur la question des intrants, bien que tous les acteurs espèrent en tirer un meilleur rendement, ceux-ci affichent cependant des objectifs et des buts différents qui sont les suivants (cf. tableau n°23 ci-dessous) Chaque acteur joue donc son rôle en fonction de ses objectifs et des multiples demandes et contraintes plus ou moins officielles auxquelles il est confronté. Face à une grande diversité d'objectifs, les acteurs orientent leurs jeux en fonction des enjeux, de leur pouvoir, des différentes

zones d'incertitudes et des contraintes. L'existence des zones d'incertitudes et des possibilités de poursuivre des buts individuels différents de ceux de la SOFITEX démontrent conformément aux postulats de l'approche de l'analyse stratégique, que le système d'action concret des acteurs de la gestion des intrants de la SOFITEX, n'est pas totalement réglé et contrôlé. En effet, comme l'indique les analyses du tableau n° 26 ci-dessous, les zones d'incertitudes permettent aux acteurs qui les contrôlent d'avoir du pouvoir et donc de les utiliser pour appliquer leurs stratégies personnelles visant à satisfaire leurs propres objectifs. Ainsi, pouvoir et stratégie sont constitutifs du jeu des acteurs, mais pas de tous les acteurs, car certains sont démunis de pouvoir ou n'en possèdent que très peu comme c'est le cas des acteurs de la filière qui représentent les producteurs (UNCPB, UPPC, UDPC, GPC et producteurs). Les propos d'un producteur de la zone de Dédougou illustrent bien cette situation : « *Nous n'avons aucun pouvoir* », [Verbatim interview n°34].

L'analyse des enjeux fait ressortir plusieurs cas de figure. A la différence des objectifs ceux-ci sont rarement explicités. Les objectifs qui s'apparentent à des missions pour les acteurs sont généralement formulés en termes de résultats à atteindre. Cependant, les enjeux déterminent les comportements des acteurs et leurs stratégies. Dans chaque contexte d'action, l'acteur évalue ses enjeux par rapport à son « intérêt personnel », c'est-à-dire : ce qu'il pense gagner ou perdre dans telle ou telle situation, dans tel ou tel changement. Ainsi, de multiples cas de figures peuvent se présenter :

- premier cas de figure les enjeux des acteurs (les producteurs) coïncident avec les objectifs (l'intérêt personnel recoupe l'intérêt de la SOFITEX), dans ce cas de figure où les acteurs ont des intérêts convergents, ils développent des relations d'alliances ;
- second cas de figure les enjeux sont ressentis par l'acteur comme un risque pour lui (perte de pouvoir, perte de compétence...). Dans ce cas de figure où les acteurs se retrouvent avec des intérêts opposés, ils vont plutôt développer des relations d'oppositions, de résistance au changement ;
- troisième cas de figure c'est la situation où les acteurs ont des intérêts différents, mais ont besoin les uns des autres. Dans un tel cas de figure, ils développent des relations de négociation ;
- quatrième cas de figure le système devient « pervers », situation dans laquelle les enjeux prennent le dessus sur la réalisation des objectifs. (c'est le cas où

les producteurs ont des comportements opportunistes par rapport à l'utilisation des intrants).

L'analyse des contraintes organisationnelle (sources de régulation du pouvoir des acteurs) montre que les acteurs agissent dans un champ structuré : réglementation définissant les droits et devoirs de chacun, en l'occurrence le Protocole interprofessionnel, le Protocole d'accord, les statuts et règlements intérieurs. Toutefois, nous devons reconnaître, que si, tous ces facteurs limitent l'éventail des choix rationnels des acteurs, ils n'éliminent pas totalement leur capacité de choisir.

Tableau n° 21 : Différents objectifs et buts des acteurs

ACTEURS	AICB	SOFITEX	ECOBANK	UNPCB	UPPC	UDPC	GPC	PRODUCTEURS
Objectifs/Buts	Déterminer des prix (intrants et coton graines acceptables pour les producteurs	Obtenir une utilisation rationnelle des intrants par les producteurs	Obtenir le remboursement des crédits de campagne.	Satisfaire les producteurs en intrants en quantité et en qualité.				Disposer des intrants en quantité et en qualité.

Source : données de l'enquête

Tableau n°22 : Différents enjeux des acteurs

ACTEURS	AICB	SOFITEX	ECOBANK	UNPCB	UPPC	UDPC	GPC	PRODUCTEURS
Enjeux	La bonne marche de la filière.	Une bonne campagne cotonnière.	Le financement de la campagne cotonnière.	La réussite de la campagne cotonnière.				Une bonne production (coton et céréales).

Source : données de l'enquête

Tableau n°23 : Différents pouvoirs détenus par les acteurs

ACTEURS	AICB	SOFITEX	ECOBANK	UNPCB	UPPC	UDPC	GPC	PRODUCTEURS
Pouvoirs détenus	L'Accord interprofessionnel	Financier, réglementaire.		Réglementaire, sociale.				Utilisation des intrants, rétention du coton.

Source : données de l'enquête

Tableau n° 24 : Différentes zones d'incertitudes contrôlées par les acteurs

ACTEURS	AICB	SOFITEX	ECOBANK	UNPCB	UPPC	UDPC	GPC	PRODUCTEURS
Zone d'incertitudes contrôlées	Les aléas de l'environnement national et international, dépendance de l'État par rapport à la subvention.	Les aléas climatiques, l'insuffisance de contrôle de l'utilisation des intrants par les producteurs		L'insuffisance dans la représentation au sein de la filière, le manque d'autonomie financière.	L'insuffisance dans le suivi des activités des UDPC, GPC et des producteurs.	L'insuffisance dans le suivi des activités des GPC et des producteurs.	L'insuffisance dans le suivi des activités des producteurs	Les aléas climatiques, l'appauvrissement des sols, la pression des ravageurs.

Source : données de l'enquête

Tableau n° 25 : Différentes contraintes rencontrées par les acteurs

ACTEURS	AICB	SOFITEX	ECOBANK	UNPCB	UPPC	UDPC	GPC	PRODUCTEURS
Problèmes /contraintes/handicaps	La fluctuation des cours (intrants et prix plancher coton graine).	Les mauvais plans de campagne des producteurs, la dépendance par rapport aux fournisseurs d'intrants.	L'absence de garantie réelle et de capital au niveau des GPC, les aléas climatiques.	Retards de livraisons des intrants par la SOFITEX, l'insuffisance de moyen pour l'acheminement des intrants aux sièges des GPC.	Réception tardive des intrants, problème d'acheminement des intrants aux sièges des GPC, coût des intrants, niveau élevé des taux d'intérêts.	Réception tardive des intrants, problème d'acheminement des intrants aux sièges des GPC, coût des intrants, niveau élevé des taux d'intérêts, mauvaise qualité des intrants.	Réception tardive des intrants, compliance des ATC, insuffisance de suivi des producteurs, coûts des intrants et taux d'intérêt élevé.	Appropriation des sols, insuffisance des intrants, mauvaise qualité des intrants, coût élevé des intrants, taux d'intérêt élevé.

Source : données de l'enquête

Pouvoir, incertitudes, système d'action sont les outils d'analyse du fonctionnement des organisations dans le cadre de l'analyse stratégique s'inscrivant dans une sociologie de l'acteur, ces outils rendent compte des stratégies menées par les acteurs. Ils permettent de comprendre les stratégies et de les anticiper. L'analyse stratégique en faisant entrer dans les organisations le concept de sujet-acteur, opposé à celui d'objet-agi, contribue à une meilleure compréhension des composantes de la décision. En effet, chaque acteur étant confronté quotidiennement à une multitude de décisions dans les organisations, elle permet d'avoir un guide pour prévoir les stratégies des acteurs, donc de faciliter l'organisation de l'action en fonction de ce que l'on sait de leurs logiques. Elle aide à la réflexion, dans le cadre de notre recherche en cas de changement organisationnel à travers la prise en compte d'autres rationalités.

Notre analyse démontre que les acteurs de la gestion des intrants de la zone de la SOFITEX ont un minimum d'intégration qui permet un fonctionnement malgré les objectifs divergents de certains acteurs. Cette intégration se réalise de diverses manières, notamment par la contrainte (la caution solidaire), la manipulation ou la négociation (Le Protocole d'accord). L'existence de nombreuses zones d'incertitudes : les aléas climatiques, la pauvreté des sols, l'insuffisance des

contrôles au niveau de l'utilisation des intrants, est source de pouvoir pour certains acteurs. Ce témoignage est éloquent : « *La distribution des intrants pose des problèmes. Les agents qui distribuent les intrants ne sont pas sérieux. De plus, les gens prennent les intrants et ne produisent pas. Ils les utilisent à d'autres fins....* », [Verbatim de l'interview n°15].

Notre analyse est donc celle de partenariat du système d'acteur autour de la gestion des intrants. Cette démarche a été conduite à travers des entretiens ouverts et fermés auprès des différents protagonistes entrant dans le cadre de la gestion des intrants. Notre analyse est fondée sur les données recueillies lors des entretiens. Notre première opération a d'abord consisté à l'identification des acteurs et des contextes d'actions de chacun dans le cadre de la gestion des intrants, et par la suite d'essayer de percevoir les stratégies de chacun d'entre eux (leurs logiques d'action), afin de mettre en évidence les relations qu'ils entretiennent entre eux, les coalitions qui se forment entre eux et les alliances qui se nouent.

L'objectif de notre démarche, qui est par essence hypothético-déductive et hypothético-inductive, parce que consistant, à partir des expériences vécues par les acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX pour découvrir, d'une part les acteurs et leurs stratégies, et d'autre part les cohérences et les finalités de leurs systèmes d'action, nous a permis de découvrir à partir des contraintes du système les apparentes irrationalités de leurs comportements et également de tirer les conclusions par rapport à nos hypothèses de départ.

II.1.10 Vérification des propositions de recherche

Notre recherche qui a pris appui sur 4 propositions, nous a conduits aux constats suivants.

II.1.10.1 Proposition de recherche n°1

La multiplicité des acteurs rend impossible de réduire leurs relations au sein du système de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX à un comportement unique.

La filière coton affiche une organisation dont la fierté dépasse les frontières du Burkina. En effet, la filière est intégrée et réglementée conséquemment par tout un

ensemble de réglementations dont la plus importante est l'Accord interprofessionnel de la filière qui régularise le déroulement des relations de pouvoir, en affectant la capacité de faire jouer des acteurs et en conditionnant leur volonté, en fixant des enjeux déterminés. Notre étude a donc validé le fait qu'il existe, tant dans l'appropriation des sources de pouvoir dans la maîtrise des zones d'incertitudes et des comportements d'acteurs qui en résultent un front d'intérêt, entre d'une part, la SOFITEX et les autres parties prenantes à son action (AICB, Banques etc...) et d'autre part, la masse de producteurs. C'est cette ligne de front d'intérêt qui explique que certains acteurs, notamment les producteurs, développent des comportements contraires aux objectifs et aux intérêts incarnés par la SOFITEX. La validation de cette hypothèse principale induit la suspicion que les hypothèses secondaires découlent également de cette ligne de front stratégique pour les deux groupes concernés (SOFITEX/Producteurs). Malheureusement, ce dispositif n'empêche pas les acteurs de jouer en fonction de leurs intérêts et de certains enjeux. Chacun des acteurs usent des ressources à sa disposition et de stratégies pour atteindre ses objectifs. La restitution des résultats des enquêtes confirment notre proposition principale de recherche.

Quant aux propositions secondaires, nous avons abouti aux constats suivants : au titre des acteurs qui ont des objectifs et des stratégies identiques, nous citons l'UNPCB, l'UPPC, l'UDPC et les GPC, c'est-à-dire les organisations des producteurs. En revanche, nous constatons un écart entre la SOFITEX et les producteurs eux-mêmes. Il semble qu'un phénomène de résistance soit à l'œuvre dans une zone traditionnellement de polyculture (vivrière), là où le système SOFITEX ne peut atteindre sa pleine efficacité que dans un contexte de monoculture exclusive. La SOFITEX veut un meilleur rendement des intrants de la part des producteurs (utilisation rationnelle et production conséquente), tandis que les producteurs sont dans une logique de calculs rationnels autres que ceux élaborés par la SOFITEX. Confrontés à diverses difficultés et contraintes (retard de paiement du coton-graine, insuffisance des engrais, etc.), les producteurs sont parfois amenés à développer des comportements opportunistes par rapport à l'utilisation des intrants. On note également une situation de divergence d'objectifs banques, qui pratiquent des taux d'intérêt élevés contrairement à la volonté des producteurs d'obtenir des taux moins élevés. Cette divergence d'objectifs des banques et des producteurs nous a conduits à émettre une proposition secondaire relative au comportement des producteurs.

II.1.10.2 Proposition de recherche n°2

Dans un système complexe comme celui de gestion des intrants, les différents acteurs, de par la nature et le contenu des fonctions qu'ils occupent ne peuvent pas disposer de la même marge de manœuvre pour répondre aux attentes du système.

L'enquête de terrain nous a permis de vérifier cette proposition de recherche. En effet, bien que tous les acteurs aient affirmé avoir les mêmes objectifs que la SOFITEX, (c'est-à-dire l'utilisation rationnelle des intrants pour accroître la production de coton graine), ces réponses « *formelles* » trahissent cependant les faits dans la mesure où la plupart évoquent des contraintes et des motifs d'insatisfaction, notamment le coût élevé des intrants comme étant à l'origine de leur endettement, de l'insuffisance des intrants reçus, ce qui les obligent à s'en procurer sur le marché. Si la SOFITEX a pour objectif de fournir en quantité, en qualité et dans les délais aux producteurs en intrants, nous devons cependant noter que pour des raisons de gestion rationnelle des stocks d'intrants, la SOFITEX détermine à son tour, de façon rationnelle, les quantités nécessaires pour l'ensemble des producteurs et lance sa commande en conséquence. Quant aux producteurs, l'objectif affiché est d'obtenir une quantité suffisante d'intrants afin de pouvoir pratiquer les deux cultures simultanément (coton et céréales). Dès lors, il s'en suit que les objectifs sont divergents entre la SOFITEX et les producteurs.

Dans la veine de comprendre et d'expliquer les divergences entre la SOFITEX et les producteurs, nous sommes amenés dans un second temps à émettre une troisième proposition de recherche. Elle fera ressortir par la suite les attitudes des producteurs quant à la gestion des intrants fournis par la SOFITEX.

II.1.10.3 Proposition de recherche n°3

Les comportements constatés par de nombreuses enquêtes et la liberté prise avec les règles par ces différents acteurs laissent penser que ces dérèglements, non seulement n'ont rien de fortuits, mais au contraire doivent relever d'une logique dont la rationalité est à découvrir.

Pour la vérification de cette proposition, nous avons conçu un questionnaire dans le but de recueillir auprès des producteurs de coton des informations quantitatives relatives à la répartition des proportions d'intrants notamment les semences du coton, les engrais et les herbicides par rapport aux autres cultures. Tous les enquêtés nous ont répondu avoir utilisé la totalité (soit 100 %) des intrants reçus

pour la culture du coton, mais ils affirment faire face à l'insuffisance des quantités obtenues de la SOFITEX pour la culture du coton-graine. Ces réponses soulèvent un débat, notamment pour deux raisons. Premièrement, l'expression des besoins en intrants des producteurs prend en compte les proportions attribuées au titre de la culture des céréales. Les ratios d'utilisation retenus par la SOFITEX sont : pour 3 hectares de coton cultivés, le producteur a droit à des engrais pour 1 hectare de céréale. Deuxièmement, les résultats des enquêtes de suivi terrain réalisées par la SOFITEX sur l'utilisation des intrants contrastent avec ceux donnés par les enquêtés. En effet, les résultats de l'enquête sur les différentes formes d'utilisation des intrants octroyés aux GPC dans le cadre de la production du coton concernant la campagne 2015/2016 donnent les statistiques suivantes. Semences de coton vêtues : proportion utilisées pour le bétail 23 %, les autres utilisations 13 %, la consommation humaine 12 %, vente sur le marché 3 %.

Engrais NPK et Urée, proportion utilisée pour le maïs 92 % ; pour les autres cultures 32 %, pour le sorgho-mil 21 %, vente sur le marché local 17 %.

Insecticides coton : sur les parcelles de coton 78 % , sur les parcelles de maïs 28 %, sur le marché local 12 %, sur les parcelles de sorgho-mil 10 %, autres utilisations 10 %. En conséquence, la contradiction des statistiques confirme notre seconde hypothèse de recherche qui est que certains acteurs ont des comportements opportunistes. D'ailleurs, G. Aurore, H-B. Marilyne, (2014)⁷⁸, expliquent cette situation en ces termes : « lorsque le prix du coton baisse, les engrais distribués par la SOFITEX sont partiellement détournés au profit d'autres cultures plus rémunératrices telles que le maïs ou l'arachide ou profit de cultures vivrières telles que le mil et le sorgho... ». Au-delà des trois précédentes propositions de recherche qui reflètent les comportements des producteurs, une 4^e proposition de recherche non moins importante s'impose concernant la production du coton et modifie le comportement des acteurs de toute la chaîne de production.

II.1.10.4 Proposition de recherche n°4

La multiplicité des contraintes que subit la chaîne de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX du fait du comportement de ses acteurs doit participer à ces dysfonctionnements et contribuer à réduire ses performances.

⁷⁸ Rôle du coton sur la filière maïs au Burkina Faso

Notre recherche, a permis de relever un certain nombre de contraintes que les acteurs rencontrent dans leurs contextes d'action.

Au niveau de la régulation de la filière.

L'AICB, chargée de la détermination des prix plancher du coton-graine (le prix auxquels la SOFITEX achète la production du coton-graine aux producteurs) rencontre des difficultés à chaque campagne pour la détermination du prix. Ces difficultés s'expliquent par l'influence de facteurs extra cotonniers tels que les cours mondiaux. Le problème est le même en ce qui concerne la détermination des prix de cession des intrants aux producteurs. En général, malgré l'intervention du fonds de lissage pour relever les prix plancher et de la prise en compte des subventions de l'État pour impacter à la baisse les prix de cession des intrants aux producteurs, ceux-ci estiment que les prix planchers ne sont pas assez rémunérateurs et protestent en permanence sur le coût élevé des intrants.

Au niveau de l'approvisionnement en intrants.

La SOFITEX soulève des contraintes multiples. La première contrainte est relative à sa dépendance vis-à-vis des producteurs ou des fournisseurs d'intrants. Cette dépendance impacte négativement les campagnes et ce, malgré l'anticipation des commandes de sécurité, de sorte que par moments les intrants réceptionnés tardivement (en juin au lieu du mois d'avril) sont livrés avec un retard aux producteurs.

Au niveau des banques et institutions de finances.

La contrainte qui est souvent mentionnée est le défaut ou l'absence de garantie et de capital des GPC. Cette situation augmente les risques d'insolvabilité. C'est une des raisons de l'évolution des GPC en SCOOPS-PC (cf. tableau n° 25 et 26).

Au niveau de la distribution des intrants.

De façon générale, tous les organes de la filière (UNPCB, UPPC, UDPC, GPC) évoquent les retards dans les livraisons des intrants par la SOFITEX, les difficultés d'acheminements des intrants aux producteurs, le coût du crédit (7 % sur une période de 6 mois), l'insuffisance des intrants en quantité.

Au niveau de l'utilisation des intrants. L'acteur principal dans ce contexte d'action sont les producteurs qui évoquent la faiblesse de la productivité, la nocivité des herbicides qui assèche le coton-graine, la pauvreté des sols, la mauvaise qualité des semences, l'insuffisance des intrants et également leur coût élevé. De plus, l'absence de système comptable, de transparence de la gestion, les différentes formes de perversions de la gestion interne observées (surévaluation des besoins d'intrants, endettement des GPC et des producteurs, malversations des membres des bureaux des GPC, etc.) sont autant de freins à l'application de la caution solidaire.

Au niveau de la gestion du crédit de campagne

La SOFITEX doit faire face à la mobilité des producteurs défaillants, ce qui complique le recouvrement des crédits. De plus, elle doit également gérer les cas de la « fuite de coton », situations dans lesquelles les producteurs prélèvent frauduleusement une partie de leurs productions qui en principe est destinée à leurs GPC pour la revendre en espèces dans d'autres zones. Pour les banques et institutions de financement, la contrainte relevée est relative aux cas d'insuffisance de recettes pour couvrir les remboursements. Quant aux organes des producteurs, ceux-ci relèvent diverses contraintes dont l'essentiel s'articule autour des points ci-après : la mauvaise utilisation des intrants par les producteurs, les aléas climatiques, le surendettement des producteurs, les difficultés de remboursement des crédits de campagne, l'exécution aveugle de la caution solidaire qui pénalise et décourage les non défaillants et enfin l'opportunisme des producteurs par rapport à l'utilisation des intrants.

Au niveau du fonctionnement des organes de la filière

De façon générale, les organes des producteurs soulignent un manque de ressources sans être capables de justifier ce manque budgétaire. L'autre contrainte observable est liée au niveau élevé d'analphabétisme des membres des différents organes. Cette situation impacte le fonctionnement démocratique des instances des organes représentatifs. À cette contrainte, il faut également ajouter la méconnaissance des textes et le manque de formation.

Au niveau des relations avec l'environnement

La filière étant intégrée et les zones de chaque acteur définies, les contraintes à ce niveau sont rares. Toutefois, nous avons observé que la SOFITEX est parfois l'objet

de pression (campagne de dénonciation et de revendication à travers les médias). Pour la SOFITEX, ces auteurs ne sont autres que des groupes isolés de producteurs indisciplinés. En ce qui concerne la fourniture des intrants, plus précisément des engrais, la SOFITEX fait l'objet d'une sorte de concurrence clandestine et déloyale. En effet, certains commerçants importent des engrais non conventionnels en provenance du Ghana, qu'ils reconditionnent dans des sacs estampillés SOFITEX pour la revente sur le marché. Les banques et les institutions de finances rencontrent des problèmes de concurrence interne compte tenu de leur nombre important. Enfin, on note des problèmes récurrents de leadership des responsables des organes des producteurs. C'est souvent le cas pour la désignation du président de l'UNPCB et ceux des autres organes.

Suivant la théorie de l'acteur stratégique (Crozier et Friedberg 1977). Nos analyses montrent que les relations entre les organes de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX sont enracinées dans le système d'action concret des acteurs de même que dans leurs motivations et comportements stratégiques.

CONCLUSION DU CHAPITRE IV

La phase de l'enquête sur le terrain nous a permis de collecter des informations à l'aide de deux supports, notamment un guide d'entretien et un questionnaire auprès d'acteurs intervenant dans la gestion des intrants (AICB, SOFITEX, ECOBANK, l'UNPCB, l'UPPC, l'UDPC, les GPC/SCOOPS-PC, les producteurs individuels de coton), selon un échantillonnage expliqué plus haut. Par la suite, les informations collectées à l'aide des supports ont été traitées respectivement avec des logiciels de traitement de données appropriés qui sont NVIVO11 pour les informations collectées à l'aide des guides d'entretien, et SPSS 22 pour celles recueillies avec le questionnaire. Les résultats des traitements informatiques ont à leur tour été analysés, exploités et retraités dans des grilles d'analyses stratégique, systémique et environnementales afin de permettre la réalisation de l'étape suivante, relative à la discussion des résultats et des recommandations.

L'analyse que nous avons conduite en fonction des deux modes de raisonnement (stratégique et systémique) sont à la fois complémentaires, contradictoires et convergents comme le souligne Crozier et Friedberg (1977, p.230). En effet, le raisonnement stratégique part de l'acteur pour découvrir le système qui seul peut expliquer par ses contraintes les apparentes irrationalités du comportement de l'acteur. La stratégie de l'acteur s'applique au comportement des acteurs dans le jeu. Pour comprendre le sens et la portée des comportements « irrationnels », il faut les relier aux chances de gains et de pertes que les acteurs ont ou avaient réellement dans le ou les jeux qu'ils jouent les uns avec les autres. La connaissance des stratégies de chacun des acteurs, des contraintes objectives auxquelles les acteurs sont soumis du fait des incertitudes que comporte la réalisation de leurs activités est nécessaire à la reconstitution du jeu à partir duquel ces stratégies peuvent devenir toutes en même temps rationnelles. Ainsi, le raisonnement stratégique est un mode de raisonnement heuristique, à l'aide duquel on élabore et vérifie des hypothèses de plus en plus générales sur les caractéristiques de l'ensemble à partir des problèmes vécus par les participants dans chacune des parties. La critique formulée contre le raisonnement stratégique est le fait que son utilisation conduise à une extrapolation trop rapide à partir du vécu des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977, p.231). Aussi, ce mode de raisonnement a-t-il été graduellement complété par un autre raisonnement

qui ne part plus de l'acteur, mais des caractéristiques du jeu que le raisonnement stratégique, de par sa vertu heuristique aura permis de mettre en évidence, le raisonnement systémique.

Le raisonnement systémique part du système pour retrouver, avec l'acteur, la dimension contingente arbitraire et non naturelle de son ordre construit. Le raisonnement est dit systémique non pas parce qu'il y est question de système au sens empirique du terme, mais parce que le type de causalité sur lequel il repose est d'ordre systémique et non pas linéaire, c'est-à-dire un mode de causalité simple par lequel l'on explique un effet par une cause ou, par la conjonction de plusieurs causes indépendantes (Crozier et Friedberg, 1977, p.233). La causalité systémique consiste à considérer effets et causes comme interdépendants à l'intérieur d'un système dont les propriétés (modes de régulation ou de gouvernement, types de jeux prédominants), permettent de comprendre et de prévoir les résultats que l'on voudrait expliquer. L'objectif recherché dans ce mode raisonnement est d'expliquer à partir du diagnostic d'un système en quoi et pourquoi dans ce système, les comportements ou les mécanismes incriminés sont en fait rationnels. En tenant compte des apports de cette discussion, nous avons pu sur la base de notre hypothèse de recherche aboutir à des constats concordants. Le système de gestion des intrants des acteurs de la zone cotonnière de la SOFITEX est bien l'objet de logiques de comportements parfois contraire aux objectifs et stratégies de la SOFITEX, les producteurs occupant le premier rang parmi ces acteurs et leur comportements étant pour l'essentiel opportuniste dans la mesure où c'est à ce niveau que les zones d'incertitudes sont les plus intenses. Enfin, des contraintes dont les acteurs eux-mêmes n'ont pas conscience pèsent à tous les niveaux de la chaîne de gestion des intrants, dont la prise en compte est indispensable pour poser la question de la performance de la filière. Ces contraintes sont à l'origine des recommandations que nous avons formulées et qui portent à la fois sur les relations entre les acteurs et les relations entre ceux-ci et le système tout entier.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

A l'origine sous gestion exclusivement gouvernementale, la filière coton au Burkina Faso a connu un processus de privatisation qui a accompagné la relance des activités consécutive à la dévaluation du Franc CFA. Sous la pression et avec l'accompagnement de partenaires extérieurs, la filière s'est structurée, se dotant d'organes de décision et de gestion. Bien qu'ayant évoluée, cette organisation historique est aujourd'hui encore en proie à de multiples difficultés qui impactent ses performances.

Selon la méthodologie et le cadre d'analyse proposé par Crozier et Friedberg, nous avons développé un raisonnement de type stratégique en partant de l'acteur pour découvrir le système et réciproquement de développer un raisonnement de type systémique pour évaluer le comportement contingent de l'acteur dans cet ordre construit qu'est le système de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX. Sur cette base, les méthodes et les outils appropriés, notamment pour tenir compte du contexte de l'enquête et du type d'interlocuteur sollicité, ont été mobilisés pour collecter, analyser et traiter les données brutes pour l'essentielles de nature qualitative. Les études sur documents et les enquêtes de terrain conduites avec les limites propres aux interlocuteurs ont finalement permis de valider nos hypothèses de recherche en identifiant acteur par acteur les logiques de comportements contraires aux conditions et aux objectifs dévolus au système de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX.

Parmi ces acteurs, la plus grande occurrence de comportements anormaux a été rapporté aux acteurs confrontés aux zones d'incertitudes les plus fortes, les producteurs, qui, du fait de leur non maîtrise des sources de pouvoir et des multiples zones d'incertitudes, développent des comportements opportunistes, de sorte que les intrants mis à leur disposition sont en partie utilisés à des fins vivrières. Par ailleurs, il est avéré que, pour l'essentiel, la rationalité de ces comportements divergents, est opportuniste et pour ce qui concerne les producteurs, les ramènent à un temps et à des habitudes propres au système de polyculture, qui préexistait à la mise en place de la monoculture cotonnière. Enfin, il est apparu qu'à tous les niveaux, le système de gestion était l'objet de multiples contraintes dont le résultat le plus évident est de rendre problématique le maintien ou l'amélioration des performances de la filière tout entière.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Notre démarche consistait à expliquer les comportements des acteurs (individus et/ou des groupes) parties prenantes de la gestion des intrants dans la zone cotonnière de la SOFITEX au Burkina Faso, en cherchant à comprendre les règles et la logique de fonctionnement de la vie collective des individus ou groupes d'acteurs ayant un lien avec les intrants. Pour la conduite de notre démarche, nous avons mobilisé l'analyse stratégique, véritable démarche de recherche construite autour d'entrevues et d'observations. Au terme de notre démarche qui a essentiellement consistée à questionner les acteurs, nous avons constaté que le système d'action des acteurs de la gestion des intrants de la zone de la SOFITEX est composé d'acteurs rationnels et de relations nouées sur la base du partage du pouvoir et des intérêts que chacun y trouve. En effet, dans ce système, chaque acteur cherche à faire en sorte que les échanges qui le lient aux autres acteurs lui soient les plus profitables possibles. Nos analyses ont mis en évidence les jeux de stratégie que déroulent les différents acteurs pour déterminer leurs comportements par rapport aux zones d'incertitudes du système.

Tout compte fait, trois principaux outils notamment le pouvoir, les zones d'incertitudes et le système d'action qui sont des outils d'analyse du fonctionnement des organisations dans le cadre de l'analyse stratégique ont été mobilisés dans notre travail. Nous avons observé que l'analyse du système d'action des acteurs clés de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX suit de manière chronologique un bon nombre d'étapes commençant par l'expression des besoins jusqu'au remboursement des crédits aux banques. Il ressort de notre analyse que malgré les objectifs divergents des acteurs de la gestion des intrants de la zone de la SOFITEX, il y a un minimum d'intégration qui permet un fonctionnement dans la durée. Cependant, notre démarche qui a consisté à découvrir à partir des expériences vécues par les acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX d'une part les acteurs et leurs stratégies et d'autre part les cohérences et les finalités de leurs systèmes d'action, nous a révélé à travers les contraintes du système des rationalités contingentes dans leurs comportements ; ce qui apparaît comme une vérification de nos propositions de recherche de départ. En effet, nos propositions de recherche s'articulent autour du fait que la gestion des

intrants sont l'objet de logique de comportement parfois contraires aux objectifs et stratégies de la SOFITEX de la part de certains acteurs, c'est-à-dire que certains acteurs de la chaîne de la gestion des intrants ont des buts et des objectifs différents de ceux de la SOFITEX, développent des comportements opportunistes et par conséquent exercent des contraintes sur la chaîne de gestion des intrants contrariant les performances attendues.

Dans la droite ligne du travail de recherche que nous venons de conduire, et de ces principes directeurs il apparaît que la première urgence est de reconsidérer tous les facteurs endogènes d'organisation, de gestion et de contrôle comme étant déterminant à la fois des contre-performances enregistrées, mais surtout comme piste pour relancer la filière, augmenter la confiance réciproque des acteurs et parvenir à des résultats socio-économiques dont tous puissent profiter à la mesure de leur engagement dans les différents contextes d'action.

D'un point de vue technique et opérationnel, les questions suivantes, appellent de la part des acteurs de poursuivre leurs réflexions stratégiques : régulation des acteurs de la filière et rôle actif de l'AICB dans la fluidité de l'information ; flux des intrants entre les acteurs, l'approvisionnement, la distribution et l'utilisation ; gestion des crédits de campagne sous l'angle critique et taux d'intérêt et de la caution solidaire ; le fonctionnement et l'organisation des structures entre elles avec comme objectif de réduire l'insuffisance de démocratie ; la maîtrise des relations du système de gestion des intrants des acteurs de la zone cotonnière de la SOFITEX avec son environnement direct et indirect.

RECOMMANDATIONS

Le diagnostic opérationnel du système d'action concret des acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX articulé autour des acteurs, leurs système d'action, leurs objectifs, leurs contraintes et leurs ressources, nous incite à formuler des recommandations allant dans le sens de l'amélioration générale de la performance de la filière cotonnière au Burkina Faso. Ces recommandations, qui touchent les différents contextes d'action des acteurs de la gestion des intrants, sont les suivantes :

Contexte d'action 1 : Régulation des accords de la filière

Organe de régulation de la filière, l'AICB est chargée de l'édiction des règles de fonctionnement de la filière et de la gestion de celles-ci. Cependant, sa position (elle est située au sommet de la filière), fait qu'elle est éloignée des acteurs de la filière et de ce fait se retrouve dans une situation de dépendance par rapport à la circulation des informations. Il est évident, que dans une telle situation l'AICB, n'étant pas au même niveau d'information que les autres acteurs (**pour des raisons d'asymétries informationnelles**), ne joue pas efficacement son rôle. Aussi, elle doit se donner les moyens d'améliorer la fluidité de l'information aux différents niveaux de la filière. Par ailleurs au vu du comportement et des raisons de ces comportements de la part des producteurs, qui d'une part accumulent le maximum d'incertitude (hiérarchique, financiers, technique et climatique), alors qu'ils ne disposent quasiment d'aucun pouvoir (sauf productif), il semble urgent de rééquilibrer l'accès aux différentes sources de pouvoir.

Contexte d'action 2 : Approvisionnement en intrants des acteurs de la filière

Cette étape concerne plusieurs acteurs notamment la SOFITEX, les producteurs, les banques et institutions de finances. Au regard des multiples problèmes évoqués à tort ou à raison par les producteurs (livraison tardives des intrants, insuffisance en quantité, coût élevé, etc.), des réflexions collectives sincères entre les acteurs doivent être menées en vue de les résoudre. Le problème d'insuffisance en quantité peut être expliqué essentiellement en quatre points : une mauvaise prévision des besoins des producteurs en amont, la faiblesse de la quotité des producteurs qui les empêchent d'accéder à un crédit élevé, l'utilisation non rationnelle des intrants (non-respect des recommandations techniques), l'utilisation des intrants à d'autres fins. Les goulots d'étranglements (asymétrie d'information, insuffisance de suivi des organes des producteurs et des producteurs) doivent être identifiés et résorbés afin de contribuer à la bonne marche de la filière. En raison du paradoxe des résultats des enquêtes sur l'utilisation des intrants de la SOFITEX et de ceux obtenus sur le terrain, et en considération de l'enjeu, nous encourageons fortement la SOFITEX à diligenter une enquête externe sur l'utilisation des intrants (en lieu et place de celle réalisée par la DICA)

Contexte d'action 3 : Distribution des intrants

La distribution est assurée par les organes des producteurs (UNPCB, UPPC, UDPC, GPC/SCOOPS-PC). À ce niveau, outre les problèmes de réception tardive des intrants, d'autres problèmes tels que la mauvaise collaboration et comportement des ATC sont également relevés. Aussi, la SOFITEX, doit se pencher sur ces problèmes qui relèvent de sa compétence. En effet, le problème de livraisons tardives des intrants dépend d'elle, de même que l'ATC, qui est un agent de la SOFITEX. Les acteurs des producteurs, sont revenus à plusieurs reprises sur l'insuffisance des moyens (notamment logistiques) dans la cadre de l'acheminement des intrants aux sièges des GPC. Aussi, une réflexion doit être engagée afin de trouver une solution.

Contexte d'action 4 : Utilisation des intrants

Cette étape concerne essentiellement les producteurs à la base. Le problème récurrent évoqué est celui de l'insuffisance des intrants en quantité. Ce problème est difficile à résoudre dans la mesure où plusieurs facteurs peuvent être à son origine, notamment le non-respect des normes techniques, les aléas climatiques, l'appauvrissement des sols, les comportements opportunistes des producteurs, etc.

La résolution du problème du respect des normes techniques passe obligatoirement par l'encadrement et la formation des producteurs à la base. En revanche, celui des comportements opportunistes est plus complexe, parce lié aux gains immédiats (utilisation pour des cultures plus rentables, revente sur le marché). L'une des raisons avancées par les producteurs relativement aux comportements opportunistes est celle de la lenteur et du long délai de paiement du prix d'achat du coton-graine. Ces délais sont excessifs (en moyenne deux mois après l'enlèvement du coton graine) plongeant ainsi beaucoup de producteurs dans des situations de précarité. Aussi, la SOFITEX gagnerait à mettre en place de procédures de paiements accélérées des producteurs. Nous recommandons une meilleure coordination reposant sur un meilleur suivi sur le terrain et une meilleure organisation de l'information partagée afin de mieux canaliser l'opportunisme des producteurs et des ATC.

Contexte d'action 5 : Gestion des crédits de campagne

La mise en place des crédits de campagne est l'objet d'un encadrement technique qui s'appuie sur des règles de prudence. Si l'on reconnaît que l'existence du

monopole d'achat de la production des GPC par la SOFITEX et que la caution solidaire limite les impayés, force est de constater que beaucoup de producteurs se plaignent des taux d'intérêts qui d'après eux, seraient très élevés⁷⁹.

En conséquence, il serait salubre aux acteurs de négocier la baisse des taux d'intérêts. Cette action est possible au regard du nombre de banques et des institutions de finances qui interviennent dans la filière.

Contexte d'action 6 : Fonctionnement et l'organisation des structures de la filière

La qualité du fonctionnement des organes est fortement tributaire du niveau d'instruction des acteurs. Si au niveau du sommet de la pyramide notamment en ce qui concerne l'AICB, l'APROCOB et dans une moindre mesure l'UNCPB, la qualité du fonctionnement est nettement supérieure, en revanche au niveau des autres structures telles que les UPPC, le UDPC, les GPC, la qualité est sujette à débat. En effet, plusieurs sources font état d'insuffisance de démocratie, de transparence de sorte que ces structures sont souvent perçues, par les producteurs eux-mêmes comme étant des émanations de la SOFITEX. La résolution de ce problème passe par la formation, la sensibilisation et l'encadrement. Cette situation est d'autant plus complexe avec l'entrée en vigueur de l'acte uniforme OHADA sur les sociétés coopératives qui est plus exigeante en matière de gouvernance.

Contexte d'action 7 : Gestion des relations avec l'environnement des acteurs de la gestion des intrants

La plupart des acteurs de la filière entretiennent des relations d'alliance, de coopération et de négociation. Cependant, l'insuffisance de démocratie et de transparence au niveau des organes des producteurs est parfois une source de frustration. Cette situation est à l'origine des crises de leadership constatées notamment lors des renouvellements de certains organes. Aussi, l'AICB, dans un souci de créer des conditions favorables à l'implication des producteurs dans la désignation démocratique de leurs membres et dans la gouvernance des organes, est interpellée dans ce sens.

⁷⁹ Les taux d'intérêts pratiqués sont de 7 % l'an sur une période 6 mois.

APPORTS A LA RECHERCHE

Apports théoriques

A côté des discours scientifiques abordant la question de la filière coton sous l'angle souvent exclusif des facteurs externes, qui déterminent son fonctionnement et in fine les performances qu'elle réalise ou non, ou encore sous l'angle de facteurs plus techniques, nous avons montré qu'une approche portant sur les facteurs intra-sectoriels permettait de compléter le discours scientifique sur des organisations complexes comme la filière du coton et plus spécifiquement le système de gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX.

Dans cette perspective, nous avons montrés que la théorie de l'acteur et le système propre à Crozier et Friedberg avait une valeur d'analyse sur une organisation aussi complexe que la filière coton, et plus spécifiquement le système de gestion des intrants , type d'organisation que certains auteurs Ettighoffer & Van Beneden (2000), désignent comme des méta-organisations. Cette extension de concept de pouvoir de zone d'incertitudes, de contexte d'action pour analyser le rôle et le comportement des acteurs dans une méta-organisation constitue l'apport théorique principal de notre recherche.

Apports conceptuels

Notre recherche nous a conduit à l'élaboration des questionnaires et des guides (des outils) pour collecter et traiter les informations à l'aide des grilles d'analyse (stratégique et systémique) contextualisées pour prendre en compte les réalités locales avec pertinence. En outre, notre démarche vise l'amélioration de la performance de la filière non pas en réduisant les facteurs exogènes qui minent son développement, mais en mettant en valeur les handicaps qui pèsent sur son organisation et son fonctionnement interne.

Apport méthodologique

Nous avons adoptés une approche hypothético-déductiviste dont l'avantage est de partir du comportement des acteurs pour en formuler la logique et de considérer les prescriptions du système pour voir comment elles sont exécutées. A partir des concepts développés par Crozier et Friedberg, nous avons élaboré des supports de collecte et des outils d'analyses

qui englobent ce double point de vue, ce qui nous a permis d'aboutir à des résultats plus pertinents mais aussi plus complexes.

Apports managériaux

Notre travail apporte aux autorités gouvernementales et aux acteurs de la filière des propositions d'amélioration des performances de la filière coton. En effet, la principale découverte de notre recherche se situe au niveau de l'utilisation des intrants et des conditions de pouvoirs qui peuvent expliquer les difficultés rencontrées par cette filière. Cette découverte est étayée par le contraste entre les résultats de l'enquête d'utilisation des intrants menée par la SOFITEX (DICA), et les nôtres obtenus sur le terrain. Ce contraste est révélateur d'un problème sérieux et grave relatif à l'utilisation des intrants sur le terrain par les producteurs. Notre recherche, en mettant en évidence ce problème interpelle les autorités de la gestion de la filière coton à s'y pencher dans l'optique d'une réflexion constructive, car la maîtrise de l'utilisation des intrants est capitale à l'amélioration des performances de la filière. Notre recherche en démontrant qu'un réajustement des rôles des acteurs peut contribuer à l'amélioration de la performance de la filière cotonnière constitue un apport non négligeable.

LIMITES DE LA RECHERCHE

Alors que nous pensions pouvoir disposer de données quantitatives à titre de confrontation avec les résultats issus de l'analyse qualitative il n'a pas été possible d'avoir accès à ce type de source, soit qu'il s'agisse d'un refus de la part de ceux qui les détiennent (SOFITEX et organisations des producteurs), soit au contraire qu'il s'agisse de la part des intéressés de méconnaissances ou d'indifférence. Par ailleurs, nous avons été confronté à divers niveau du système de gestion des intrants à une méfiance qui a parfois limitées aptitudes à collecter et à analyser les informations. En effet, la SOFITEX étant considérée comme une société stratégique, directement rattachée à la Présidence du Faso, applique aujourd'hui encore une politique de données assez restrictive, au point que des informations qui pourraient paraître élémentaires sont frappées de confidentialités. A cela, s'ajoute le fait que ce type d'information n'est pas disponible auprès d'autres sources.

Sous un autre angle, en raison de la forte prédominance d'analphabètes au sein de la filière (producteurs essentiellement) et aussi du fait de la position dominante de la SOFITEX, des insuffisances (biais) portant sur la qualité et la sincérité des réponses sont à relever.

PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Grâce à notre recherche, que nous espérons innovante (portant sur une problématique interne de la filière) et aussi à travers notre approche (analyse qualitative et quantitative), nous avons mis à la disposition des acteurs de la filière et du gouvernement des mesures d'amélioration de l'organisation et du fonctionnement de la gestion des intrants et partant de l'amélioration de la performance de la filière. Notre recherche permettra ou pourra inspirer d'autres sur la base de la théorie de CROZIER et FRIEDBERG dans d'autres filières (sésame, karité, etc.) au Burkina Faso ou dans d'autres pays.

BIBLIOGRAPHIE

Académie de Versailles. CREG. (2004). *Cours théories des organisations*, consulté le 5 août 2017 sur : <http://www.ac-versailles.fr>

Alayrac, M. (2008). *Analyse du système de fonctionnement d'une institution*. *Empan*, consulté sur le 8 mars 2016 sur Cairn.info. 3(71).113-116.doi : 10.3917/empa.071.0113.

Amblard, H., & Bernoux, Ph., Herreros, G., & Livian, Yves-Frédéric, L. (2011). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* (3e éd augmentée).Paris, France. Edition du seuil. 291.

Aubert, B., & Avenier, M-J., Duymedjian, R., Giordano, Y., Helme-Guizon, A., Herbert, M.,...Werle, C. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson. 1-405.

Association des Organisations Professionnelles Paysannes, AOPP. (2004). *Rapport de mission des producteurs de coton au Sénégal et au Burkina Faso*.1-27

Association Interprofessionnelle du Coton du Burkina. (2008).*Note d'Information sur la filière du coton du Burkina*. 1-8.

Baba-Moussa A.R. (2004). *Les stratégies d'acteurs face à la validation des acquis en Basse-Normandie*. In : Formation Emploi, Persée. 1(88).17-32. doi : 10.3406/forem.2004.1735.

Babeau, O., & Chanlat, Jean-François. (2008). *La transgression, une dimension oubliée de l'organisation*, *Revue française de gestion* 1(183). 201-219.doi : 10.3166/rfg.183.201-219.

Ballé, C. (2015). *Sociologie des organisations* (9e éd).Paris, France, Presses universitaires de Paris. 128.

Banque mondiale. (2008). *Organisation et performances des filières cotonnière africaines : leçons des reformes*.1-187.

Barouch, G.,& Friedberg, E. (1994). *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*. In : Politiques et management public, 12(n°1), Percée. 184-187.

Bellocq, F. X. (2007). *La crise de la filière coton : conséquences économiques et financière au Burkina Faso*. Agence Française de Développement (n°48).1-26.

Bernoux, Ph. (1985). *La sociologie des organisations : initiation théorique suivie de douze cas pratiques*. Paris, France. Edition du seuil. 466.

- Bertalanffy, L.** (1951). *Théorie générale des systèmes*, dunod, 2012, Paris.1-308.
- Bertalanffy, L.** (1951). *General system Theory A new approach to unity of science*, symposium, Humain Bilogyn ,1(23).303-361.
- Berti, F., Hofs, J-L., Zagbai, HS., Lebailly, Ph.** (2011). *Le coton dans le monde, place du coton africain et principaux enjeux*, université de Liège.1-18.
- Bonjean, C. A., Combes, J-L.** (2001). *Mode d'organisation des filières et luttes contre la pauvreté : les cas du coton et du cacao*, CERDI-Université d'Auvergne, Direction générale de la coopération internationale et du développement, Ministère Français des Affaires étrangères.1-141.
- Bouزيد, N.** (2016). *Support pédagogique : Sociologie des organisations, destiné aux étudiants de deuxième année Master-Sociologie du Travail et des Ressources humaines*, préparé par : Bouزيد Nadjoua, maître de conférences en sociologie du travail et des organisations, Université de Bejaia, faculté des Sciences humaines et sociales. 1-48.
- Brechet, J-P., & Schieb-Bienfait, N.** (2006). *Projets et pouvoirs dans les régulations concurrentielles la question de la morphogenèse d'une filière biologique*, Revue d'économie industrielle 113. Varia. Revue d'économie industrielle, éd. Techniques et économiques ; De Boeck Université, archives-ouvertes.9-32. <http://hal.univ-nantes.fr/hal-01416647>.
- Bulletin d'information de la filière cotonnière ivoirienne**, campagne 212/2013, n°24-Janvier –Février 2013. Site internet : www.intercoton.org
- Camara, M.** (2015). *Atouts et limites de la filière coton au Mali*, Thèse soutenue pour l'obtention du grade de docteur en Sciences Économique, Université de Toulon, campus porte d'Italie. 1-320.
- Cambourieu, C.** (2012). *Les enjeux de la régulation dans un système complexe : le cas du Régime général d'assurance médicaments du Québec*, Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (PhD), option organisation des soins de santé de l'Université de Montréal. 1-539.
- Carimentrand, A.** (2012). « *Filière* », in vivien Blanchet et al., *Dictionnaire du commerce équitable*, Editions Quae « Hors collection ».132-138.
- Centre d'Études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques, CERTU**, (s.d). (2001). *L'analyse des systèmes d'acteurs*. En ligne : www.certu.fr

Chanlat, J-F. (1992). *L'analyse des organisations : un regard sur la production de langue française contemporaine (1950-1990)*, Cahiers de recherche sociologique, 18-19. 45. doi : 10.7202/100235ar.

Chapron, P. (2012). *Modélisation et analyse des organisations sociales : propriétés structurelles, régulations des comportements et évolution*, thèse de l'université de Toulouse, intelligence artificielle.182.

Chazel, F. (1994). *L'action organisée et l'analyse sociologique contemporaine*. In : Sociologie du travail, Persée. 85-94. doi : 10.3406/stora.1994.2159.

Cherkaoui, A., & Haouta, S. (2017). *Eléments de réflexion sur les positionnements épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion*, Université Hassan II de Casablanca.1-20.

Cheval, M-P. (2002). *La réussite du changement lié aux restructurations internes : un enjeu pour le directeur des soins*, Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique, Renne.72.

CIRAD et le coton en petit paysannat africain (2009). *Les grandes questions de recherche*. En ligne : http://www.cirad.fr/media/import---coton/le_coton_le-cirad-et-le-coton-en-petit-paysannat-africain

Coalition pour la protection du patrimoine génétique africain, COPAGEN. (2017). *Synthèse des résultats d'une recherche paysanne sur les impacts socio-économiques du coton Bt au Burkina Faso*.1-23.

Compernelle, T. (2008). *De l'indépendance individuelle à l'indépendance collective de l'audit : l'apport de la théorie systémique. La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité*, archives-ouvertes. 1-33. [https:// halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00522496](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00522496).

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, France. Edition du seuil. 500.

Di Maggio, P., Powell, J., & Walter, W. (1997). *Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations*. In : Politix, 10 (40), quatrième trimestre 1997. Les sciences du politique aux États-Unis. I. Histoire et paradigmes.113-154. doi : 10.3406/polix.1997.1703.

Diagnostics de territoires. (2001). *L'analyse des systèmes d'acteurs*, cahier n°1, centre d'étude sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques, Certu. Consulté sur : <http://www.certu.fr>

Diani, A. (2011-2012). *Sciences Économiques et Gestion : Module : Technique et Économie de l'Entreprise II Matière : Management Général*. Support de cours,

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales-FES, Royaume du Maroc.1-52

Dieye, P.N. (2003). *Comportements des acteurs et performances de la filière lait périurbain de Kolda (Sénégal)*, présenté pour l'obtention du Master of Science CIHEAM-IAMM, Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier.1-65.

Dion, S. (2018). *Erhard Friedberg et l'analyse stratégique*. In : Revue française de science politique, Persée, revue française de science politique 1(6).994-1008. doi : https://www.persee.fr/doc/rfsp_0035-2950_1993_num_43_6_394797.

Dominique, M. (2012). *L'analyse stratégique en perspective*, Revue européenne des sciences sociales.93-114. doi : 10.4000/ress.2255.

Elabbadi, B. (2013), *Epistémologie-Méthodologie*, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger, 1-8.

El Gemayel, J. (2013). *Modèles de la rationalité des acteurs sociaux*, thèse de l'université de Toulouse, intelligence artificielle.201.

Encyclopédie en ligne (2000-2016). *Sociologie des organisations*, Wikipédia. Consulté sur https://fr.wikipedia.org/wiki/sociologie_des_organisations.

Ettighoffer, D C., & Van Beneden, P. (2000). *Meta-Organisations*, l'entreprise Plug and Play. Village Mondial.1-234.

Euvrard, E., & Leclerc, C. (2015). *Les rapports de force lors des négociations des plaidoyers de culpabilité. Analyse du point de vue des avocats de la défense*. Criminologie, 48(1) ,191-213. doi : 10.7202/1029354ar.

Faye, M.T. (2001). *Impact des subventions agricoles sur les exportations de coton du Burkina Faso, mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies (DEA)*, université Cheikh Anta Diop de Dakar.1-72.

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1977.

Foudriat, M. (2011). *Sociologie des organisations* (3e éd).Paris, France. Pearson. 372.

Fournier, Y., Konaté, M., & Lapenu, C. (2002). *Étude sur le crédit aux producteurs en zone cotonnière République du Mali*. Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement, IRAM, Bureau International pour le Renforcement des capacités, BIREC, Comité d'Échanges de Réflexion et d'information sur les systèmes d'Épargne- Crédit, CERISE1-107..

Freud, C. (1999). *Politique des prix et performance des filières cotonnières en Afrique*. In : Tiers-Monde, 40(160). Étude sur la pauvreté, prix agricoles et filières

intégrées, nationalisme hindous et développement..., Persée .929-941. doi : 10.3406/tiers .1999.5352.

Gadet, O. (2011-2012). *L'impact du conseil à l'exploitation familiale sur le renforcement des capacités des organisations de producteurs au Burkina Faso, contribution méthodologique aux analyses d'impact de la recherche menée au CIRAD sur le développement*, présenté pour l'obtention du Mastère spécialisé ISAAM, « Innovation dans les systèmes Agricoles et Agro-alimentaires du monde », Institut des régions Chaudes, Montpellier Supagro.2-93.

Gning, T., & Larue, F. (2014). *Le nouveau modèle coopératif dans l'espace OHADA : un outil pour la professionnalisation des organisations paysannes ?* Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde, FARM.1-118.

Göransson, M. (2014). *Les dispositifs de responsabilisation des hauts fonctionnaires belges. Analyse stratégique du système politico-administratif fédéral*, Revue Internationale des Sciences Administratives, 80(1).53-69. doi : 10.391/risa.801.0053

Guegano, B. (1998). *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*, Erhard Friedberg, DESS contrôle de gestion. Edition du Seuil. Consulté sur : <http://lverdon.free.fr/pouvoir.htm>.

Guenot, A., & Huchet –Bourdon, M. (2014). *Rôle du coton sur la filière maïs au Burkina Faso*, Économie rurale. <http://economierurale.revues.org/4353>

Guihéneuf, R. (1965). *L' « organisation » et l'analyse économique. Aspects psychosociologiques*. In : Revue économique, 16(4).529-568. doi : 10.3406/reco.1965.407668

Guisseppina, M., & Bruna. (2013). *Le portage d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel : Phénoménologie et jeux des acteurs, Question(s) de management*. (2013), Revue française de gestion 1(3).25-35. doi : 10.3917/qdm.132.0025.

Gulliver, L. (2015). *Adoption et usages des outils de gestion de l'absentéisme : l'importance des jeux d'acteurs et jeux de pouvoir*, Gestion et management public, 3(4), Cairn.info.83-106. doi : 10.3917/gmp.034.0083.

Hartemann, A. (2011). *Les relations franco-allemandes au sein de la chaîne culturelle à vocation européenne ARTE. Dissensions et modes de résolution des conflits au prisme de l'analyse stratégique et de la sociologie des organisations*, Trajectoires, Travaux des jeunes chercheurs du CIERA.1-11. URL : <http://journals.openedition.org/trajectoires/818>.

Hauchart, V. (2005). *Culture du coton et dégradation des sols dans le Mouhoun (Burkina Faso)*, Thèse de géographie, présentée et soutenue publiquement, Université de Reims-Champagne-Ardenne.

Hazard, E. (2005). *Négociation commerciales Internationales et réduction de la pauvreté : Le livre blanc sur le coton, Études et recherches*, n°249 end éditions, Dakar.1-158.

Herrera, R., & Ilboudo, L. (2012). *Les défis de l'agriculture paysanne : le cas du Burkina Faso, l'homme et la société*. Cairn.info 1(183-184). 83-95. doi : 10.3917/lhs.183.0083

Herreros, G., & F, Pave., dir. (1995). *L'analyse stratégique*. In : Politix. Parler en public. Dispositifs contemporains. 8(31).232-237. doi : 10.3406/polix.1995.1928.

https://www.researchgate.net/publication/267797615_Une_formalisation_de_la_sociologie_de_l'action_organisee_meta-modele_simulation_et_etude_analytique

Hugon, P., & Mayeyenda, A. (2003). *Les effets des politiques des prix dans les frontières coton en Afrique zone franc : analyse empirique*, Presée. 66-82. doi : 10.3406/ecom.2003.5414

Institut Français des Administrateurs. (2009). *La gouvernance des Associations et fondations*. Paris, France. Editions d'Organisation.177.

Kaminski, J. (2007). *Réforme de la filière cotonnière Burkinabè-retour sur les dix ans de mutations : Analyse des impacts économiques et sociaux sur les producteurs et implications des organisations agricoles*, ARQUADE-Toulouse School of Economics, Université Toulouse 1.1-98.

Kologo, F. L. (2009). *Gestion de risques liée à la culture du coton en zone ouest du Burkina*, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de Master en Économie du développement, chambre économique européenne, fondation universitaire mercure, Bruxelles.1-105.

Karoui, M. (2012). *Visibilité du capital social à travers les médias sociaux : Etudes de cas sur les dynamiques sociales de l'appropriation d'un outil d'Analyse de Réseaux Sociaux*, Thèse de doctorat en Science de gestion, Ecole centrale des arts et manufactures « Ecole centrale Paris ». 1-231.

L'Entreprise Magazine, *Magazine d'information du ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat*, Burkina Faso n°10 ,2016.

Lafrance, A. (1990). *Les pouvoirs individuels dans les communications organisationnelles*. In : Communication. Information Médias Théories, Persée 11(1), organisation. 114-129. doi : 10.3406/comin.1990.1463.

Lazega, E. (1994). *Analyse de réseaux et sociologie des organisations*. In : Revue française de sociologie, Persée. Aspects de la vie professionnelle 35(2).293-320. doi : 10.2307/3322036.

Le faso.net : *Production cotonnière au Burkina : Plus de 25 milliards de subvention à la SOFITEX en 10 ans*. Consulté sur : http://www.lefaso.net/spip.php?page=impression&id_article=43114.

Le pays : **Quotidien burkinabè d'information, Bambio Dambo, producteur de coton à Kieré** «*cette question de poids du coton Bt est, selon moi, un mauvais procès* », n°6398 du 31 juillet 2017.

Le Reporter : **Bimensuel burkinabè –Enquête et reportage, Engrais et pesticides de mauvaise qualité : la SOFITEX a-t-elle menti ?** n°240 DU 14 AU 30 JUIN 2018.

Loada, A. (2012). *L'économie politique du succès de la filière coton au Burkina Faso : Entre paradoxe et incertitudes*. Future Agricultures.1-25

M'bida, R. (2009/2010), Master en Administration des Entreprises Gestion des organisations, IAE de Poitiers Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers, Université Senghor Alexandrie (Égypte).

Loi n°014/99/AN du 15 avril 1999, portant réglementation des sociétés coopératives et groupements au Burkina Faso.1-28

Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2015). *Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique*,1-22.

Management & Avenir. (2010). *Les réponses de cadres intermédiaires face à l'implémentation de technologies de l'information et de la communication : le cas d'une administration publique*, Cairn.info. (n°39). 213-232.

Matejko, A. (1983). *Actors and systems. The politics of Collective Action*, by Michel Crozier and Erhard Friedberg, Chicago, The University of Chicago Press, 1980, (the French original published by Editions Seuil in 1977), pp. VII + 333. Relations industrielles, 38(2), 448-452. doi : 10.7202/029369ar.

Maurice, M. (1994). *Acteurs, règles et contextes. À propos des formes de la régulation sociale et de leur mode de généralisation*. In : Revue française de sociologie, Monde étudiant et monde scolaire. 649-658. doi : 10.2307/3322187.

Maurice, M. (1994). *Acteurs, règles et contextes. À propos des formes de la régulation sociale et de leur mode de généralisation*. In : Revu française de sociologie, Monde étudiant et monde scolaire. 645-658. doi : 10.2307/3322187.

Mc Grath, J., Bates, B. (2015). *Les petits livres des grandes théories du management et comment les mettre en pratique*. Editeur esf.

Meier, O., Schier, G. (2008). *Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?* Management & Avenir 6(20), Cairn.info. 17-198. doi : 10.391/mav.020.0179.

Ministère chargé de mission auprès du Présidence du Faso, chargé de l'analyse et de la prospective. (2010). *Étude prospective sur la filière coton au Burkina Faso*, rapport sur les scénarios thématiques et globaux.1-52.

Ministère chargé de mission auprès du Président du Faso, chargé de l'analyse et de la prospective. (2010). *Étude prospective sur la filière coton au Burkina Faso*, rapport général.1-64.

Ministère chargé de mission auprès du Président du Faso, chargé de l'analyse et de la prospective. (2010). *Étude prospective sur la filière coton au Burkina Faso*, rapport sur la vision prospective et les stratégies.1-44.

Ministère chargé de mission auprès du Président du Faso, chargé de l'analyse et de la prospective, Burkina Faso. (2009). *Étude prospective sur la filière coton au Burkina Faso*, Rapport d'étude rétrospective.1-73.

Ministère de l'Agriculture et de l'Hydraulique, Burkina Faso. (2011). *Document introductif à la réunion d'échanges entre le Ministère de l'Agriculture et de l'Hydraulique et les acteurs de la filière coton.*1-13.

Ministère de l'Agriculture et de la Sécurité alimentaire, Burkina Faso. (2013). *Situation de référence des principales filières agricoles au Burkina Faso*, Centre de formation et de conseil en développement, CEF COD.1-208.

Ministère de l'Agriculture. (2001). *Étude opérationnelle sur la filière des intrants au Burkina Faso*, rapport définitif.

Ministère de l'Économie et des Finances, Ministère de l'Agriculture, de l'hydraulique et des Ressources halieutiques, ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat du Burkina Faso. (2007). *Diagnostic de la filière coton et identification d'axes stratégiques*, rapport final, agréé, Sert Burkina.1-267.

Ministère de l'Économie et des Finances, ministère de l'Agriculture, de l'Hydraulique et des Ressources halieutiques, ministère du Commerce, de la Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat du Burkina Faso. (2007). *Stratégies de développement durable de la filière coton au Burkina Faso*, rapport amendé, agréé, Sert Burkina.1-60.

Ministère de l'Économie et des Finances., Ministère de l'Agriculture, de l'Hydraulique et des Ressources halieutiques, ministère du Commerce, de la

Promotion de l'Entreprise et de l'Artisanat du Burkina Faso. (2007). *Rapport d'activités 2005-2006 de la filière coton*, agréé, Sert Burkina.1-141.

Ministère de l'Environnement et du Cadre de vie (MECV), Projet Initiative Pauvreté Environnement (IPE), Burkina Faso. (2001). *Analyse économique du secteur du coton lien pauvreté et environnement*.1-60.

Morgan, G. (1986). *Image of organization*, Beverly Hills, CA, USA, Sage.1-423.

Mucchielli A. (1997). *Le système des interactions et l'analyse du pouvoir dans les organisations : compréhension et explication du pouvoir*. In : Quaderni, 1(33). L'État communicant, des formules de la communication gouvernementale. doi : 10.3406/quad.1997.1200.

Musselin, C. (2005). *Sociologie de l'action organisée et analyse des politiques publiques : deux approches pour un même objet ?*, Revue française de science politique, 1(55), Cairn.info. 51-71.doi : 10.3917/rfsp.551.0051.

N'dorola : *La SOFITEX à la trousse des cotonculteurs!* Net Afrique, août 2018. Consulté sur le site : <https://netafrique.net/ndorola-la-sofitex-a-la-trousse-des-cotonculteurs>.

Nobre, T., Zawadzki, C. (2013). *Stratégie d'acteur et processus d'introduction d'outils de contrôle de gestion en PME, Comptabilité –Contrôle –Audit*, Cairn.info, 1(19).91-116. doi : 10.3917/cca.191.0091

Nbukpo, K. (2011). *L'économie politique de la réforme des filières cotonnières d'Afrique de l'Ouest et du Centre : vers la convergence des modes d'organisation ?* Mondes en développement. Cairn.info 3(155). 93-109. doi : 10.3917/med.155.0093

Nyssens, M. (dir). (2008). *La gouvernance des associations, Économie, sociologie, gestion*, érès. 1-59

OC/FAO (2016), « Coton », dans *perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO 2016-2025*, Editions OCDE, Paris. doi : http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2016-14-fr

Onate, S. (2012). *Les organisations de producteurs en Afrique de l'Ouest et du Centre : attentes fortes, dures réalités. Le cas du Burkina Faso*. Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde, FARM, IRAM.1-135.

Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture. (2014). *Note technique : Analyse des incitations par les prix du coton au Mali 2005-2012*.1-42.

Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires, OHADA. (2011) *Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives adopté le 15 octobre 2010*. 1-92

- Orsena, E.** (2006). *Voyage aux pays du coton*. Paris, France. Fayard. 291.
- Ouedraogo, T. M.** (2017). *Exportations et croissance économique au Burkina Faso*, Mémoire présente pour l'obtention du diplôme de master II en Macroéconomie appliquée et finance internationale (MAFI), Université OUAGA II.1-70.
- Perrin, S., Lagandre, D.** (2005). *Le coton africain face à la concurrence du marché mondial*, Agence Française de développement (n°6).1-33.
- Pesqueux, Y.** (2014). *Évolution des organisations du management, Rétrospective et Prospective*. Editions management et société, janvier 2013. 1-29.
- Piotet, F., réalisé par Osty, F.** (2016). *Entretien : Mais où est passée la sociologie des organisations ?*, Sociologie pratiques (2), Cairn.info. 77 -83. doi : 10.3917/sopr.hs02.0077.
- Plane, J-M.** (2016). *Management des organisations : Théories, Concepts, Performance* (4e éd). France, Dunod. 311.
- Protocole d'accord portant cahier de charges applicables aux opérateurs de la filière coton au Burkina.202-256.
- Renaudin, C.** (2011). *Le paysannat cotonnier africain dans la mondialisation : impacts sociaux, économiques et géographiques. Le cas de la région Est du Burkina Faso*, thèse de doctorat de l'université paris –Sorbonne. 1-386. En ligne : https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00624815/file/Renaudin_Camille_2011_these.pdf
- Réseau des Organisations paysannes et de producteurs agricoles de l'Afrique de l'Ouest, ROPPA.** (2004). *Déclaration de Cotonou sur le développement de la filière coton en Afrique* .1-8.
- Réseau des Organisations paysannes et de producteurs agricoles de l'Afrique de l'Ouest, ROPPA.** (2006). *Proposition du ROPPA pour la mise en œuvre et la défense de la politique agricole de la CEDEAO (ECOWAP)*.1-14.
- Rochette, C.** (2016). *Identification des enjeux pour les parties prenantes et les acteurs engagés dans la construction d'une marque région : le cas de la marque Auvergne Nouveau Monde*, Gestion public, Cairn. Info ,4(n°3). 91-108. doi 10.3917/GMP.043.0091.
- Roger, A.** (2015-2016). *L'essentiel de la théorie des organisations* (8e éd). Issy-les-Moulineaux, Paris, France Lextenso éditions. 149.
- Rostan, G.** (2005-2006). *Histoire du management. Théorie des organisations*. Conservatoire National des arts et métiers de Lyon, CNAM.1-28
- Rouleau, L.** (2007). *Théories des organisations : Approche classiques, contemporaines et de l'avant –garde*. Editeur presse de l'université du Québec. 263.

Said, Y. (2003). *Petite entreprise et stratégie collective de filière*, revue française de gestion, 3(144). 165-179. doi : 10.3166/rfg.144.165-179

Samandougou, L.L. (2004). *Coton et organisations paysannes au Burkina Faso*, rapport d'étude commanditée par l'Organisation Inter-Églises de Coopération au Développement, ICCO.1-59.

Schieb-Bienfait, N. (2003). *L'analyse stratégique à l'épreuve des faits : étude de cas d'une petite entreprise artisanale en mutation*. Revue internationale P.M.E., 16(1), 133-163. doi : 10.7202/1008435ar.

Schieb-Bienfait, N., Sylvander, B. (2004). *Filière biologique et logiques d'action : éléments d'analyse des difficultés de structuration d'une filière régionale*, Association internationale de management stratégique , AIMS, 13ème conférence internationale de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, 2,3,4 juin 2004.1-30.

Schwartz A., (1993). *Brève historique de la culture du coton au Burkina Faso*, Institut Français de recherche scientifique pour le développement en coopération, ORSTOM.1-19.

Sebgo, M. (2010). *Les causes des contre-performances de la filière coton au Burkina Faso : Une Analyse en Modélisation VAR non contraint*.1-25.

Secrétariat du Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest/OCDE. (2005). *Importance économique et sociale du coton en Afrique de l'Ouest : Rôle du coton dans le développement, le commerce et les moyens d'existence*. 3-72.

Separi, S. (2004-2005). *La SEITA : Présentation d'un cas de monopole industriel*, Master 2 Contrôle de Gestion Sociales. Consulté sur : <https://www.etudier.com/dissertations/Etude-de-cas-Seita/401622.thm>.

Sibertin-Blanc, C., Roggero, P., Adreit, F., Chapron, P. El Gemayel, J., Mailliard, M.,....Vautier, C. *Une formalisation de la sociologie de l'action organisée : méta-modèle, simulation et étude analytique*, LEREPS-CIRESS, Université Toulouse, IRIT, CNRS-Université de Toulouse, IIA/CSIC, Artificial Intelligence Research Institute, SNRC,Bellaterra,Catalogne.Consultésur :<https://www.researchgate.net/publication/267797615>

Simon, H. (1947). *Administration Behavior*.1-361.

Simpore, B.P.C. (2007). *Le coton et les politiques protectionnistes : le cas du Burkina Faso*, travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE), Économie d'entreprise. 1-70.

Solène, G. (2008). *Fiche de lecture : la sociologie des organisations de Philippe Bernoux*, mémoire Master Sciences de la société, mention éducation, travail et

formation, spécialité conduite de projet et management des organisations, option : Management de projets événements, université Paris XII Val de Marne, Centre de formation INFA.

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*, Dover Publications, juillet 1997.1-80.

Temple, Ludovic., Lançon, Frederic., Palpacuer, Florence., & Paché, Gilles. (2011). *Actualisation du concept de filière dans l'agriculture et l'agroalimentaire*, Économie et sociétés, Développement, croissance et progrès-Presses de l'ISMEA-Paris, AG (33).1785-1797.url :<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00802690>

Tschirley, D., Poulton, C. & Labaste, P. (2009). *Organisation et performances des filières cotonnières africaines : leçons des réformes*. Banque mondiale, Paris Edition ESKA. 223.

Vaujany, F.X., Hussent, A. & Chanlat, J-F., (dir.), (2016). *Théories des organisations*. Economica.584.

Vognan, G., Ouedraogo, M. & Ouedraogo, S. (2002) *Description de l'organisation de la filière cotonnière au Burkina Faso*, ministère des Enseignements secondaire, supérieur et de la Recherche scientifique, département gestion des ressources naturelles et systèmes de production, Institut de l'environnement et de recherches agricoles, I.N.E.R.A, 1-31.

Weber, M. (1923). *The Theory of social and economic organisation*.

Weinstein, O. (2012). *Les théories de la firme Idées économiques et sociales*, 4(170), 6-15. doi : 10.3917/idee.170.0006.

Worms J-P. (1966). *Le préfet et ses notables*. In : *Sociologie du travail*, 8^e année 1(3), juillet –septembre 1966. L'administration face aux problèmes du changement. 249-275. DOI : <https://doi.org/10.3406/sotra.1966.1274>.

Yameogo, W., Bayoulou, J., Pacmagda, P., Sodre, S., Guinko, J-P... Sou, Sibiri. *Rapport Général des États Généraux sur la filière coton les 4, 5,6 avril 2012*, Ministère de l'industrie, Commerce et de l'Artisanat.1-98.

ANNEXES

ANNEXES

Annexe n° 1 : Grille d'analyse stratégique d'une action

	ACTEUR 1	ACTEUR 2	ACTEUR 3	ACTEUR 4
PROBLEME/CONTRAINTES/ HANDICAPS (1)				
ATOUPS (2)				
BUTS/OBJECTIFS (3)				
RESSOURCES (4)				
ENJEUX (5)				
STRATÉGIES (6)				

(1) Les difficultés, les obstacles.

(2) Les différents avantages que possède l'acteur.

(3) Buts que l'acteur se donne à atteindre et qui peuvent être explicités dans l'organisation.

(4) Tout ce que l'acteur peut mobiliser dans ses relations avec les autres pour imposer son point de vue, ses choix.

(5) Ce que l'acteur peut s'attendre à gagner ou à perdre dans l'action entreprise.

(6) Hypothèses sur les comportements, les enjeux d'acteurs prévisibles.

Source : Jean-Pierre Dupuis (1993), L'analyse sociologique des organisations et des institutions socioéconomiques de la société industrielle, document pédagogique, Montréal, École des hautes Études commerciales, p. 21 - 22

Annexe n° 2 : Grille d'analyse systémique d'un système d'action

SYSTÈME D'ACTION CONCRET			
RÈGLES DU JEU (1)			
ZONE D'INCERTITUDE (2)			
JEUX (3)			
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS (4)			
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS (5)			

(1) Ce sont des règles formelles et informelles et les structures qui en découlent.

(2) Correspond à la marge de liberté dont dispose l'acteur.

(3) Il est l'instrument essentiel de l'action organisée. Il consiste essentiellement en des rapports de pouvoir entre les acteurs.

(4) Coopération, alliance, indifférence...

(5) Pouvoir sur les autres acteurs.

Source : Jean-Pierre Dupuis (1993), l'analyse sociologique des organisations et des institutions socioéconomiques de la société industrielle, document pédagogique, Montréal, École Des hautes Études commerciales, p. 21 - 22

Annexe n° 3 : Grille d'analyse de l'environnement

SYSTÈME D'ACTION CONCRET			
RELATIONS EXTERNES			
GROUPES DE PRESSION			
CONCURRENCE			

Source : Auteur

Annexe n° 4 : Présentation des résultats

4.1 Résultats du traitement des données qualitatives

4.1.1 Association interprofessionnelle du coton du Burkina (AICB)

4.1.1.1 Régulation des accords

Axe d'analyse stratégique

	AICB
PROBLEMES/CONSTRAINTES/HANDICAPS	Maîtriser la fluctuation du cours des intrants et du prix plancher du coton graine.
ATOUPS	Capacité de négociation avec l'État pour obtenir des subventions.
BUTS/OBJECTIFS	Déterminer des prix (intrants et coton graine) acceptables pour tous (producteurs et société cotonnière).
RESSOURCES	Le fonds de lissage et les subventions.
ENJEUX	La bonne marche de la filière.
STRATEGIES	Les plaidoyers.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	AICB
REGLES DU JEU	L'accord interprofessionnel.
ZONES D'INCERTITUDES	Les aléas de l'environnement international.
JEUX	Fluctuation important du prix des intrants et du coton graine.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	Concernant l'approvisionnement en intrants aux producteurs, l'AICB entretient des relations de coopération avec les autres acteurs.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	L'AICB est sous l'influence de l'État.

Source : données de l'enquête

4.1.1.2 Fonctionnement et organisation

Axe d'analyse stratégique

	AICB
PROBLEMES/CONSTRAINTES/HANDICAPS	L'AICB en tant que structure regroupant les deux familles (sociétés cotonnières et producteurs et aussi les autres acteurs tels que les huiliers, la filature), ne rencontre pas de contraintes inhérentes à son bon fonctionnement.
ATOUS	l'intégration de tous les acteurs de la filière.
BUTS/OBJECTIFS	Assurer le bon fonctionnement de la filière.
RESSOURCES	Les concertations plaidoyers.
ENJEUX	L'avenir de la filière.
STRATEGIES	Les échanges, la communication.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	AICB
REGLES DU JEU	Les textes statutaires.
ZONES D'INCERTITUDES	Les limites des intérêts des familles de la profession.
JEUX	Chaque famille peut essayer de privilégier ses intérêts.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	L'AICB entretient des relations de partenariat et de coopération avec les autres acteurs.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	Le fonctionnement démocratique assure un équilibre entre les acteurs.

Source : données de l'enquête

4.1.1.3 Relations avec l'environnement

Axe d'analyse de l'environnement

	AICB
RELATIONS EXTERNES	L'AICB entretient des relations de partenariat avec des acteurs au niveau national comme international.
GROUPES DE PRESSION	Tous les acteurs étant intégrés dans l'AICB, aucun ne fait de pression sur les autres.
CONCURRENCE	Il n'y a aucune concurrence entre les membres.

Source : données de l'enquête

4.1.2 Société cotonnière (SOFITEX)

La SOFITEX produit les semences et achète les intrants (insecticides, herbicides, appareils et engrais)

4.1.2.1 Approvisionnement en intrants

Axe d'analyse stratégique

	SOFITEX La Direction des intrants et du crédit agricole (DICA)
PROBLEMES/CONTRAINTE S/HANDICAPS	Les mauvais plans de campagne des producteurs, la dépendance par rapport aux fournisseurs d'intrants.
ATOUS	L'expérience professionnelle et la disponibilité des ressources humaines.
BUTS/OBJECTIFS	Disposer en temps et en heure d'intrants de qualité et en quantité pour approvisionner les producteurs.
RESSOURCES	Prise en compte des imprévus à travers la réalisation de commandes supplémentaires.
ENJEUX	La production cotonnière.
STRATEGIES	Anticipation des commandes, maintien de la pression sur les fournisseurs pour le respect des délais.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	SOFITEX La Direction des intrants et du crédit agricole (DICA)
REGLES DU JEU	Les obligations contractuelles sont consignées dans le cahier des charges.
ZONES D'INCERTITUDES	La dépendance des fournisseurs.
JEUX	Les fournisseurs peuvent imposer leur prix et leurs conditions.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	La DICA entretient des relations de coopération avec les acteurs dans le cadre de l'approvisionnement des producteurs en intrants.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	La SOFITEX dispose d'un pouvoir sur l'accès des producteurs aux intrants.

Source : données de l'enquête

4.1.2.2 Gestion du crédit de campagne agricole

Axe d'analyse stratégique

	SOFITEX La Direction des intrants et du crédit agricole, (DICA)
PROBLEMES/CONTRAINTE S/HANDICAPS	La mobilité des producteurs défaillants, les fuites du coton (soustractions frauduleuses du coton pour revente en espèce à d'autres groupements)
ATOUS	Le bon fonctionnement des GPC.
BUTS/OBJECTIFS	Recouvrer la totalité du crédit mis en place.
RESSOURCES	Le protocole d'accord, la caution solidaire.
ENJEUX	Le remboursement du crédit.
STRATEGIES	Sensibilisation des producteurs sur les risques de suspension de la production de l'ensemble des membres de la coopérative.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	SOFITEX La Direction des intrants et du crédit agricole (DICA)
REGLES DU JEU	Le protocole d'accord.
ZONES D'INCERTITUDES	La DICA ne gère pas directement les producteurs, ceux-ci, sont sous le contrôle des GPC.
JEUX	Les producteurs peuvent utiliser les intrants à d'autres fins.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	La SOFITEX entretient des relations de coopération avec les autres acteurs.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	La SOFITEX dispose d'un pouvoir de rétention des revenus des producteurs à travers les GPC.

Source : données de l'enquête

4.1.2.3 Relations avec l'environnement

Axe d'analyse de l'environnement

	SOFITEX La Direction des intrants et du crédit agricole (DICA)
RELATIONS EXTERNES	La SOFITEX collabore avec les autres acteurs, les producteurs à travers l'UNPCB, et les Institutions de financement.
GROUPES DE PRESSION	Les groupes de producteurs indisciplinés.
CONCURRENCE	Des concurrents clandestins, reconditionnent des engrais dans des sacs SOFITEX pour les revendre.

Source : données de l'enquête

4.1.3 Pool bancaire (ECOBANK)

4.1.3.1 Approvisionnement en intrants

Axe d'analyse stratégique

	ECOBANK
PROBLEMES/CONTRAINTE S/HANDICAPS	L'absence de garantie réelle au niveau des GPC et également l'absence de capital.
ATOUTS	L'implication du comité de crédit dans le processus de décision d'octroi du crédit, la caution solidaire, la domiciliation des ventes des GPC.
BUTS/OBJECTIFS	Donner du crédit aux producteurs en fonction de leur quotité et recouvrer les sommes prêtées.
RESSOURCES	Le crédit.
ENJEUX	Le financement de la campagne de production
STRATEGIES	Définition de critère et instauration du comité de crédit

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	ECOBANK
REGLES DU JEU	Les conventions de crédit.
ZONES D'INCERTITUDES	Les aléas climatiques, la bonne foi et la bonne volonté des producteurs.
JEUX	La fuite du coton occasionnant une insuffisance de recette.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	ECOBANK, entretient des relations de partenariat et de coopération.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	ECOBANK ne subit aucune pression.

Source : données de l'enquête

4.1.3.2 Gestion des crédits de campagne

Axe d'analyse stratégique

	ECOBANK
PROBLEMES/CONTRAINTES/HANDICAPS	L'insuffisance des recettes pour couvrir les remboursements.
ATOUS	La domiciliation des recettes des GPC, la caution solidaire.
BUTS/OBJECTIFS	Recouvrer 100 % des crédits octroyés aux producteurs.
RESSOURCES	Les recettes des producteurs.
ENJEUX	Le financement des intrants et de la campagne cotonnière.
STRATEGIES	La domiciliation des recettes des producteurs et la caution solidaire.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	ECOBANK
REGLES DU JEU	La convention de crédit.
ZONES D'INCERTITUDES	La fuite du coton et l'insuffisance des recettes.
JEUX	Les producteurs peuvent soustraire la production et la revendre en espèce dans d'autre zone.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	La banque à des relations de partenariat et de coopération.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	Dans le cadre du financement des intrants, ECOBANK ne dispose pas de pouvoir sur les acteurs autre que ses prérogatives contractuelles.

Source : données de l'enquête

4.1.3.3 Relations avec l'environnement

Axe d'analyse de l'environnement

	ECOBANK
RELATIONS EXTERNES	Les relations avec les acteurs de la filière sont des relations de coopération.
GROUPES DE PRESSION	Aucune pression.
CONCURRENCE	Le Burkina compte 15 banques commerciales qui toutes convoitent la place d'ECOBANK.

Source : données de l'enquête

4.1.4 Union nationale des producteurs de coton (UNPCB)

4.1.4.1 Distribution des intrants

Axe d'analyse stratégique

	UNPCB
PROBLEMES/CONTRAINTE S/HANDICAPS	Retard de livraison des intrants aux producteurs, difficultés d'acheminement des intrants aux producteurs.
ATOUTS	La qualité de l'organisation.
BUTS/OBJECTIFS	Assurer la satisfaction des besoins en intrants des producteurs à temps, en quantité et en qualité.
RESSOURCES	Le financement de la campagne par la banque et l'accompagnement de la SOFITEX.
ENJEUX	La réussite de la campagne cotonnière
STRATEGIES	Sensibilisation des producteurs sur les enjeux, encadrement et formation des producteurs.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	UNPCB
REGLES DU JEU	Les textes réglementaires.
ZONES D'INCERTITUDES	La bonne volonté et la bonne foi des acteurs.
JEUX	La mauvaise volonté peut occasionner des comportements opportunistes.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	L'UNPCB entretient des relations de partenariat et de coopération avec les autres acteurs de la filière (INERA, Firmes, Banques et SOFITEX).
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	L'UNPCB occupe une position dominante au niveau des producteurs.

Source : données de l'enquête

4.1.4.2 Gestion des crédits de campagne

Axe d'analyse stratégique

	UNPCB
PROBLEMES/CONTRAINTE S/HANDICAPS	Difficultés de recouvrement : les causes sont multiples (mauvaises campagnes, mauvaise utilisation des intrants).
ATOUTS	La qualité des procédures de crédit, la caution solidaire et la domiciliation des ventes).
BUTS/OBJECTIFS	Obtenir une bonne production et rembourser les crédits.
RESSOURCES	La production cotonnière
ENJEUX	La réussite de la campagne cotonnière.
STRATEGIES	Encadrement, sensibilisation et formation des producteurs et des acteurs.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	UNPCB
REGLES DU JEU	Le protocole d'accord et les procédures de crédit.
ZONES D'INCERTITUDES	L'aléa climatique, la mauvaise utilisation des intrants par les producteurs et la fuite du coton.
JEUX	Les producteurs peuvent mentir pour justifier leur incapacité à payer les crédits.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	Essentiellement des relations de coopération et de partenariat.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	Essentiellement des relations de coopérations et de partenariat

Source : données de l'enquête

4.1.4.3 Fonctionnement et organisation de la structure

Axe d'analyse stratégique

	UNPCB
PROBLEMES/CONTRAI NTES/HANDICAPS	Insuffisance des fonds pour la conduite des activités.
ATOUTS	L'accompagnement de l'État et de la SOFITEX.
BUTS/OBJECTIFS	Assurer le bon fonctionnement de la filière et améliorer les conditions de vie des producteurs.
RESSOURCES	Les cotisations, les contributions et les dons.
ENJEUX	Le bon fonctionnement de la filière.
STRATEGIES	Concertation, échanges, sensibilisation et formation.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	UNPCB
REGLES DU JEU	Les textes règlementaires (Accord interprofessionnel).
ZONES D'INCERTITUDES	La bonne volonté et la participation des acteurs.
JEUX	Développement de comportements opportunistes.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	Essentiellement des relations de partenariat et de coopération.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	Position dominante par rapport aux autres structures de la filière relevant des producteurs (GPC, UDPC, UPPC).

Source : données de l'enquête

4.1.4.4 Relations avec l'environnement

Axe d'analyse de l'environnement

	UNPCB
RELATIONS EXTERNES	L'UNPCB entretient des relations avec la Confédération paysanne du Faso et d'autres structures sous-régionales et internationales.
GROUPES DE PRESSION	L'UNPCB n'est l'objet d'aucune pression.
CONCURRENCE	Il existe des problèmes de leadership, mais pas de concurrence.

Source : données de l'enquête

4.1.5 Unions provinciales des producteurs de coton (UPPC)

4.1.5.1 Distribution des intrants

Axe d'analyse stratégique

	UPPC
PROBLEMES/CONSTRAINTES/HANDICAPS	Réception tardive des intrants de la SOFITEX (mois de juin au lieu d'avril) et livraison tardive aux GPC, taux du crédit élevé (7 % à 6 mois), manque de ressource.
ATOUTS	Appartenance à la filière. L'UPPC est partie intégrante dans le processus d'expression des besoins, dans la distribution et le paiement du crédit.
BUTS/OBJECTIFS	Suivi des livraisons des intrants.
RESSOURCES	Les GPC et les membres de l'UDPC.
ENJEUX	La réussite de la campagne
STRATEGIES	Les rencontres, échanges et concertations.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	UPPC
REGLES DU JEU	Le Protocole d'accord, les textes statutaires.
ZONES D'INCERTITUDES	L'insuffisance du suivi des producteurs.
JEUX	Les producteurs peuvent avoir des comportements opportunistes.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	Les UPPC ont des relations de coopération avec les autres acteurs de la filière.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	Par rapport aux GPC, l'UPPC à une position dominante.

Source : données de l'enquête

4.1.5.2 Gestion des crédits de campagne

Axe d'analyse stratégique

	UPPC
PROBLEMES/CONTRAINTES/HANDICAPS	Surendettement des producteurs et difficultés de remboursement des crédits.
ATOUTS	L'existence de la caution solidaire.
BUTS/OBJECTIFS	Produire suffisamment pour rembourser les crédits.
RESSOURCES	Le suivi terrain effectué par les UDPC sur l'utilisation des intrants, la domiciliation des ventes, les procédures de crédit.
ENJEUX	Le remboursement du crédit.
STRATEGIES	La domiciliation des ventes et la caution solidaire.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	UPPC
REGLES DU JEU	Le Protocole d'accord, la procédure de crédit.
ZONES D'INCERTITUDES	L'insuffisance au niveau du suivi des producteurs.
JEUX	Développement de comportements opportunistes de la part des producteurs.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	Des relations de coopérations avec les autres acteurs.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	Position dominante par rapport aux UDPC.

Source : données de l'enquête

4.1.5.3 Fonctionnement et organisation de la structure

Axe d'analyse stratégique

	UPPC
PROBLEMES/CONTRAINTES/HANDICAPS	Méconnaissance des textes et manque de communication.
ATOUTS	L'adhésion des membres.
BUTS/OBJECTIFS	Renforcer la communication avec les membres.
RESSOURCES	Formations et sensibilisation.
ENJEUX	Le bon fonctionnement de la structure.
STRATEGIES	Dialogue, échange et concertation.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	UPPC
REGLES DU JEU	Les textes statutaires.
ZONES D'INCERTITUDES	La mauvaise coopération des UDPC.
JEUX	Production de rapport non conforme à la réalité par les UDPC.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	Des relations de coopération avec les autres acteurs de la filière
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	Dans le cadre du fonctionnement de l'UPPC, ce sont des relations de coopération et de partenariat.

Source : données de l'enquête

4.1.5.4 Relations avec l'environnement

Axe d'analyse de l'environnement

	UPPC/
RELATIONS EXTERNES	Au niveau supérieur l'UPPC est représentée par l'UNPCB.
GROUPES DE PRESSION	Les pressions peuvent venir, soit de la SOFITEX, soit de l'UNPCB.
CONCURRENCE	Absence de concurrence.

Source : données de l'enquête

4.1.6 Unions départementales des producteurs de coton (UDPC)

4.1.6.1 Distribution des intrants

Axe d'analyse stratégique

	UDPC
PROBLEMES/CONTRAINTE S/HANDICAPS	Contraintes de calendrier liées à la distribution tardive des intrants, insuffisance des quantités d'intrants livrées, non-respect des proportions d'utilisation et des normes techniques.
ATOUTS	Position incontournable dans l'expression des besoins.
BUTS/OBJECTIFS	Suivi de l'approvisionnement des producteurs en intrants en quantité suffisante et en qualité dans les délais requis.
RESSOURCES	Cadres de rencontre (FORA) avec les acteurs, GPC, SOFITEX.
ENJEUX	La production cotonnière.
STRATEGIES	L'encadrement des producteurs.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	UDPC
REGLES DU JEU	Le Protocole d'accord et les textes statutaires.
ZONES D'INCERTITUDES	L'incapacité de l'Union à suivre individuellement chaque producteur augmente la marge de manœuvre des producteurs.
JEUX	Les producteurs peuvent jouer sur les quantités et les proportions techniques recommandées.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	Les relations de l'UDPC avec les autres acteurs sont essentiellement des relations de coopération.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	L'UDPC dispose d'un droit de regard sur l'expression des besoins des GPC.

Source : données de l'enquête

4.1.6.2 Gestion des crédits de campagne

Axe d'analyse stratégique

	UDPC
PROBLEMES/CONTRAINTE S/HANDICAPS	L'exécution de la caution solidaire de façon aveugle pénalise les producteurs non défaillants.
ATOUTS	La possibilité de poursuite individuelle des producteurs défaillant.
BUTS/OBJECTIFS	Remboursement des crédits des membres dans les délais, négociation de la baisse des taux d'intérêts sur le matériel agricole de l'UNPCB (ramener le taux de 7 % actuellement à 0 % ou à 3 %).
RESSOURCES	Suivi de la production du coton graine, la caution solidaire.
ENJEUX	La production cotonnière.
STRATEGIES	Plaidoyer et recours à l'UNPCB.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	UDPC
REGLES DU JEU	Le Protocole d'accord, les statuts et règlements intérieurs.
ZONES D'INCERTITUDES	L'insuffisance du suivi individuel des producteurs.
JEUX	Manipulation des quotas par les producteurs.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	L'UDPC entretient des relations de coopération avec les autres acteurs.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	L'UDPC n'occupe pas une position de pouvoir par rapport aux autres acteurs.

Source : données de l'enquête

4.1.6.3 Fonctionnement et organisation de la structure

Axe d'analyse stratégique

	UDPC
PROBLEMES/CONTRAINTE S/HANDICAPS	La faiblesse des ressources de fonctionnement, le manque de formation des membres et les impayés des membres.
ATOUTS	La position incontournable de l'UDPC.
BUTS/OBJECTIFS	Assurer la formation des membres, promouvoir la bonne gouvernance des membres, parvenir à une autonomie financière.
RESSOURCES	Les cotisations, les commissions sur achat et le reversement mensuel de la SOFITEX (250 FCFA/tonne).
ENJEUX	La production cotonnière.
STRATEGIES	Les concertations, les formations.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	UDPC
REGLES DU JEU	Le Protocole d'accord, les statuts et règlements intérieurs.
ZONES D'INCERTITUDES	Le faible niveau d'instruction des membres augmente la marge de manœuvre des dirigeants.
JEUX	La faiblesse de l'implication des membres sur le contrôle du budget de fonctionnement laisse une marge de manœuvre aux dirigeants.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	Essentiellement des relations de coopération avec les autres acteurs.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	Position de pouvoir par rapport aux GPC.

Source : données de l'enquête

4.1.6.4 Relations avec l'environnement

Axe d'analyse de l'environnement

	UDPC
RELATIONS EXTERNES	Essentiellement des relations de coopération.
GROUPE DE PRESSION	Des pressions peuvent venir de l'UPPC, de l'UNPCB et de la SOFITEX.
CONCURRENCE	La délimitation des zones justifie l'absence de concurrence.

Source : données de l'enquête

4.1.7 Groupements des producteurs de coton (GPC/SCOOP-PS)

4.1.7.1 Distribution des intrants

Axe d'analyse stratégique

	GPC/SCOOPS-PC
PROBLEMES/CONSTRAINTES/HANDICAPS	Difficultés de distribution des engrais à cause du manque de sérieux des agents (ATC), utilisation des engrais à d'autres fins par les producteurs, difficultés d'estimation des quantités réelles des producteurs, réception tardive des engrais en juin ou juillet au lieu du mois d'avril,
ATOUS	La capacité de production.
BUTS/OBJECTIFS	Obtenir des engrais en quantité et en qualité à bon prix, être autonome (pouvoir passer directement ses commandes).
RESSOURCES	Les UDPC, les intrants, cotisations des membres, les commissions sur achat, les moyens personnels.
ENJEUX	Amener les producteurs à utiliser rationnellement les intrants pour produire.
STRATEGIES	Distribution des intrants après les labours et les semis.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	GPC/SCOOPS-PC
REGLES DU JEU	Le Protocole d'accord avec la SOFITEX et les producteurs.
ZONES D'INCERTITUDES	Insuffisance du suivi sur le terrain de l'utilisation des intrants.
JEUX	Les producteurs peuvent utiliser les intrants à d'autres fins.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	Les GPC entretiennent des relations de coopération avec les producteurs.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	Les GPC ont un pouvoir de rétention à la source sur les recettes des producteurs.

Source : données de l'enquête

4.1.7.2 Gestion des crédits de campagne

Axe d'analyse stratégique

	GPC/SCOOPS-PC
PROBLEMES/CONTRAI NTES/HANDICAPS	Opportunisme des producteurs, baisse de la production, taux élevé des crédits (7 % à 6 mois),
ATOUTS	Le monopole de l'achat du coton graine, la caution solidaire et la rétention à la source du crédit.
BUTS/OBJECTIFS	Remboursement du crédit dans les délais, pouvoir se passer du crédit.
RESSOURCES	La production, les cotisations, la caution solidaire, les moyens personnel.
ENJEUX	Réaliser une bonne production source de revenus pour le remboursement du crédit intrant.
STRATEGIES	Exclusion des membres défaillants, implication des familles dans le recouvrement.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	GPC/SCOOPS-PC
REGLES DU JEU	Le Protocole d'accord avec la SOFITEX.
ZONES D'INCERTITUDES	Aléas climatiques, fluctuation des rendements.
JEUX	Utilisation des intrants à d'autres fins.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	Les GPC entretiennent des relations de coopération avec les producteurs, les comités locaux de crédit, les comités départementaux de crédit, les comités régionaux de crédit, les UDPC, les UPPC, l'UNPCB, les Institutions de finance, le comité SOFITEX de crédit.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	Les GPC n'ont aucun pouvoir sur les autres acteurs à part les producteurs.

Source : données de l'enquête

4.1.7.3 Fonctionnement et organisation de la structure

Axe d'analyse stratégique

	GPC/SCOOPS-PC
PROBLEMES/CONTRAINTE S/HANDICAPS	L'analphabétisme, la méconnaissance des textes et le manque de formation impactent négativement le fonctionnement du groupement.
ATOUS	La connaissance de tous les membres du groupement.
BUTS/OBJECTIFS	Accompagner les producteurs à travers l'acquisition des intrants en quantité et en qualité dans les délais, assurer le remboursement du crédit intrant.
RESSOURCES	La production du coton graine.
ENJEUX	La réalisation de la campagne cotonnière.
STRATEGIES	Contrôle de l'utilisation des intrants et de la production de coton graine.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	GPC/SCOOPS-PC
REGLES DU JEU	Les statuts et règlements intérieurs du GPC, le Protocole d'accord entre la SOFITEX et le GPC et entre le GPC et les producteurs.
ZONES D'INCERTITUDES	L'utilisation des intrants par les producteurs et les aléas climatique
JEUX	Les producteurs peuvent utiliser les intrants à diverses fins.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	Les GPC entretiennent des relations de coopération avec les autres acteurs.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	Le GPC dispose d'un pouvoir de distribution des intrants vis-à-vis des producteurs et d'un pouvoir de rétention des revenus.

Source : données de l'enquête

4.1.7.4 Relations avec l'environnement

Axe d'analyse de l'environnement

	GPC/SCOOPS-PC
RELATIONS EXTERNES	Avec les autres partenaires, le GPC entretient des relations de coopération.
GROUPE DE PRESSION	La SOFITEX dispose de moyen, de pression directe sur les GPC, de même que les banques, mais, de façon indirecte.
CONCURRENCE	Il n'existe pas de concurrence avec les autres GPC dans la mesure où chacun opère dans sa zone.

Source : données de l'enquête

4.1.8 Producteurs de coton

4.1.8.1 Utilisation des intrants

Axe d'analyse stratégique

	Producteurs
PROBLEMES/CONTRAINTE S/HANDICAPS	Faiblesse de la productivité, nocivité des herbicides assèchent souvent le coton, infertilité des sols, manque de matériel, mauvaise qualité des semences, appauvrissement des sols, insuffisance des intrants, coût élevé des intrants.
ATOUS	La rigueur dans le contrôle de la production.
BUTS/OBJECTIFS	Augmenter le rendement, avoir des engrais de qualité à moindre coût.
RESSOURCES	Augmenter la quantité des engrais, recours aux charrues à bœufs, mise des terres en jachère.
ENJEUX	Baisse de la production cotonnière
STRATEGIES	Achat d'engrais sur le marché (engrais non homologués en provenance du Ghana).

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	Producteurs
REGLES DU JEU	Protocole d'accord de la campagne agricole entre la SOFITEX et les GPC.
ZONES D'INCERTITUDES	Absence de suivi rigoureux de l'utilisation, opacité dans l'utilisation.
JEUX	En raison de l'absence d'un suivi rigoureux de l'utilisation des engrais sur le terrain, ceux-ci en disposent selon leurs intérêts.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	Les producteurs sont en relation avec les GPC dont ils sont membres.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	Les producteurs sont membres également des autres acteurs de la filière à travers les GPC.

Source : données de l'enquête

4.1.8.2 Remboursement des crédits de campagne

Axe d'analyse stratégique

	Producteurs
PROBLEMES/CONTRAINTE S/HANDICAPS	Réalisation d'une mauvaise campagne, le bas niveau du prix d'achat du coton graine (245 F le kg), le niveau élevé du taux du crédit (7 %).
ATOUS	La récolte, les moyens personnels et la caution solidaire.
BUTS/OBJECTIFS	Rembourser le crédit sans difficulté
RESSOURCES	La production du coton et des céréales.
ENJEUX	L'endettement, l'arrêt de la production.
STRATEGIES	Vente des céréales, animaux et utilisation d'autres sources de revenus (activité d'orpaillage) pour rembourser le crédit.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	Producteurs
REGLES DU JEU	La convention de crédit.
ZONES D'INCERTITUDES	L'aléa climatique.
JEUX	La fuite du coton (la revente du coton à d'autres groupements)
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS	Collaboration avec le GPC.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS	Dans le cadre du remboursement du crédit, le producteur a le GPC comme acteur.

Source : données de l'enquête

4.1.8.3 Relations avec l'environnement

Axe d'analyse de l'environnement

	Producteurs
RELATIONS EXTERNES	Les producteurs n'ont pas de relations avec d'autres acteurs à l'extérieur.
GROUPE DE PRESSION	Le GPC.
CONCURRENCE	Néant.

Source : données de l'enquête

Annexe 5 : Synthèse des résultats des enquêtes par contexte d'action

Contexte d'action 1 : Régulation des accords

Axe d'analyse stratégique

	AICB
PROBLEME/CONSTRAINTES/HANDICAPS (1)	Maîtriser la fluctuation du cours des intrants et du prix plancher du coton graine.
ATOUPS (2)	Capacité de négociation avec l'État pour obtenir des subventions.
BUTS/ OBJECTIFS (3)	Déterminer des prix (intrants et coton graine) acceptables pour tous (producteurs et société cotonnière).
RESSOURCES (4)	Fonds de lissage et les subventions.
ENJEUX (5)	Bonne marche de la filière.
STRATEGIES (6)	Plaidoyers.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	AICB
REGLE DU JEU (1)	L'Accord interprofessionnel.
ZONE D'INCERTITUDES(2)	Aléas de l'environnement international.
JEUX (3)	Fluctuation importante du prix des intrants et du coton graine.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS (4)	Relations de coopération avec les autres acteurs.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS (5)	L'AICB est sous l'influence de l'État.

Source : données de l'enquête

Contexte d'action 2 : Approvisionnement en intrants

Axe d'analyse stratégique

	SOFITEX	ECOBANK
PROBLEME/CONTRAINTE/HANDICAPS (1)	Mauvais plans de campagne des producteurs. Dépendance par rapport aux fournisseurs d'intrants.	L'absence de garantie réelle au niveau des GPC et l'absence de capital.
ATOUTS (2)	Expérience professionnelle et disponibilité des ressources humaines.	L'implication du Comité de crédit dans le processus de décision d'octroi du crédit, la caution solidaire, la domiciliation des ventes des GPC.
BUTS/ OBJECTIFS (3)	Disposer en temps et en heure d'intrants de qualité et en quantité pour approvisionner les producteurs.	Donner du crédit aux producteurs en fonction de leur quotité et recouvrer les sommes prêtées.
RESSOURCES (4)	Prise en compte des imprévus à travers la réalisation de commandes supplémentaires.	Le crédit.
ENJEUX (5)	La production cotonnière.	Le financement de la campagne de production.
STRATEGIES (6)	Anticipation des commandes. Maintien de pressions sur les fournisseurs pour le respect des délais.	Définition de critère, et instauration du comité de crédit.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	SOFITEX	ECOBANK
REGLE DU JEU (1)	Les obligations contractuelles sont consignées dans le cahier des charges.	Les conventions de crédit.
ZONE D'INCERTITUDES (2)	La dépendance des fournisseurs.	Les aléas climatiques, la bonne foi et la bonne volonté des acteurs.
JEUX (3)	Les fournisseurs peuvent imposer leur prix et leurs conditions.	La fuite du coton occasionnant des pertes de recettes.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS (4)	La DICA entretient des relations de coopération avec les acteurs dans le cadre de l'approvisionnement des producteurs en intrants.	ECOBANK entretient des relations de partenariat et de coopération.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS (5)	La SOFITEX dispose d'un pouvoir sur la l'accès des producteurs aux intrants.	ECOBANK ne subit aucune pression.

Source : données de l'enquête

Contexte d'action 3 : Distribution des intrants

Axe d'analyse stratégique

	UNPCB	UPPC	UDPC	GPC
PROBLEME/ CONTRAINTES/ HANDICAPS (1)	Retard de livraison des intrants aux producteurs, difficultés d'acheminement des intrants aux producteurs.	Réception tardive des intrants de la SOFITEX (mois de juin au lieu d'avril) et livraison tardive aux GPC, taux du crédit élevé (7 % à 6 mois), manque de ressources.	Contraintes de calendrier liées à la distribution tardive des intrants, insuffisance des quantités d'intrants livrées, non-respect des proportions d'utilisation et des normes techniques.	Difficultés de distribution des engrais à cause du manque de sérieux des agents (ATC), utilisation des engrais à d'autres fins par les producteurs, difficultés d'estimation des quantités réelles des producteurs en termes de besoin, réception tardive des engrais (juin ou juillet au lieu du mois d'avril).
ATOUS (2)	La qualité de l'organisation.	L'appartenance à la filière. L'UPPC est partie intégrante dans le processus d'expression des besoins, dans la distribution et le paiement du crédit.	Position incontournable dans l'expression des besoins.	Capacité de production.
BUTS/ OBJECTIFS (3)	Assurer la satisfaction des besoins en intrants des producteurs dans les délais en quantité et en qualité.	Suivi des livraisons des intrants.	Suivi de l'approvisionnement des producteurs en intrants en quantité suffisante et en qualité dans les délais requis.	Obtenir des engrais en quantité et en qualité à bon prix, être autonome (pouvoir passer directement ses commandes).
RESSOURCES (4)	Le financement de la campagne par la banque et l'accompagnement de la SOFITEX.	Les GPC et les membres de l'UDPC.	Cadres de rencontre (FORA) avec les acteurs, GPC, SOFITEX.	Les UDPC, les intrants, les cotisations des membres, les commissions sur achat, les moyens personnels.
ENJEUX (5)	La réussite de la campagne cotonnière.	La réussite de la campagne.	La production cotonnière.	Amener les producteurs à utiliser rationnellement les intrants pour produire.
STRATEGIES (6)	Sensibilisation des producteurs sur les enjeux, encadrement et formation des producteurs.	Les rencontres, échanges et concertations.	L'encadrement des producteurs.	Distribution des intrants après les labours et les semis.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	UNPCB	UPPC	UDPC	GPC
REGLE DU JEU (1)	Les textes réglementaires.	Le Protocole d'accord, les textes statutaires.	Le protocole d'accord et les textes statutaires.	Le Protocole d'accord avec la SOFITEX et les producteurs.
ZONE D'INCERTITUDES (2)	La bonne volonté et la bonne foi des acteurs.	L'insuffisance du suivi des producteurs.	L'incapacité de l'union à suivre individuellement chaque producteur augmente la marge de manœuvre des producteurs	Insuffisance du suivi sur le terrain de l'utilisation des intrants
JEUX (3)	La mauvaise volonté peut occasionner des comportements opportunistes.	Les producteurs peuvent avoir des comportements opportunistes.	Les producteurs peuvent jouer sur les quantités et les proportions techniques recommandées.	Les producteurs peuvent utiliser les intrants à d'autres fins.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS (4)	L'UNPCB entretient des relations de partenariat et de coopération avec les autres acteurs de la filière (INERA, Firmes, Banques et SOFITEX).	Les UPPC ont des relations de coopération avec les autres acteurs de la filière.	Les relations de l'UDPC avec les autres acteurs sont essentiellement des relations de coopération.	Les GPC entretiennent des relations de coopération avec les producteurs.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS (5)	L'UNPCB occupe une position dominante au niveau des producteurs.	Par rapport aux GPC, l'UPPC a une position dominante.	L'UDPC dispose d'un droit de regard sur l'expression des besoins des GPC.	Les GPC ont un pouvoir de rétention à la source sur les recettes des producteurs.

Source : données de l'enquête

Contexte d'action 4 : Utilisation des intrants

Axe d'analyse stratégique

	PRODUCTEURS
PROBLEME/CONTRAINTE/HANDICAPS (1)	Faiblesse de la productivité, nocivité des herbicides assèchent souvent le coton, infertilité des sols, manque de matériel, mauvaise qualité des semences, appauvrissement des sols, insuffisance des intrants, coût élevé des intrants.
ATOUS (2)	La rigueur dans le contrôle de la production.
BUTS/ OBJECTIFS (3)	Augmenter le rendement, avoir des engrais de qualité à moindre coût.
RESSOURCES (4)	Augmenter la quantité des engrais, recours aux charrues à bœufs, la mise des terres en jachère.
ENJEUX (5)	Baisse de la production cotonnière.
STRATEGIES (6)	Achat d'engrais sur le marché (engrais non homologués en provenance du Ghana).

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	PRODUCTEURS
REGLE DU JEU (1)	Protocole d'accord campagne agricole entre la SOFITEX et les GPC
ZONE D'INCERTITUDES(2)	Absence de suivi rigoureux de l'utilisation, opacité dans l'utilisation
JEUX (3)	En raison de l'absence d'un suivi rigoureux de l'utilisation des engrais sur le terrain ceux-ci en disposent selon leurs intérêts.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS (4)	Les producteurs sont en relation avec les GPC, dont ils sont membres.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS (5)	Les producteurs sont membres également des autres acteurs de la filière à travers les GPC.

Source : données de l'enquête

Contexte d'action 5 : Gestion du crédit de campagne

Axe d'analyse stratégique

	SOFITEX	ECOBANK	UNPCB	UPPC	UDPC	GPC
PROBLEME/CONTRAINTES/HANDICAPS (1)	La mobilité des producteurs défaillants, les fuites du coton (soustraction frauduleuse du coton pour la revente en espèces à d'autres groupements).	L'insuffisance des recettes pour couvrir les remboursements.	Difficultés de recouvrement : les causes sont multiples (mauvaise campagne, mauvaise utilisation des intrants).	Surendettement des producteurs et difficultés de remboursement des crédits.	L'exécution de la caution solidaire de façon aveugle pénalise les producteurs non défaillants.	Opportunisme des producteurs, baisse de la production, taux élevé des crédits (7 % à 6 mois).
ATOUS (2)	Le bon fonctionnement des GPC.	La domiciliation des recettes des GPC, la caution solidaire.	La qualité des procédures de crédit, la caution solidaire et la domiciliation des ventes.	L'existence de la caution solidaire.	La possibilité de poursuite individuelle des producteurs défaillants	Le monopole de l'achat du coton graine, la caution solidaire et la rétention à la source du crédit.
BUTS/ OBJECTIFS (3)	Recouvrer la totalité du crédit mis en place.	Recouvrer 100 % des crédits octroyés aux producteurs.	Obtenir une bonne production et rembourser les crédits.	Produire suffisamment pour rembourser les crédits	Remboursement des crédits des membres dans les délais, négociation de la baisse des taux d'intérêts sur le matériel agricole de l'UNPCB (ramener le taux de 7 % actuellement à 0 % ou à 3 %).	Remboursement du crédit dans les délais, pouvoir se passer du crédit.

	SOFITEX	ECOBANK	UNPCB	UPPC	UDPC	GPC
RESSOURCES (4)	Le Protocole d'accord, la caution solidaire.	Les recettes des producteurs	La production cotonnière.	Le suivi sur le terrain effectué par les UDPC pour l'utilisation des intrants, la domiciliation des ventes, les procédures de crédit.	Suivi de la production du coton graine, la caution solidaire.	La production, les cotisations, la caution solidaire, les moyens personnel.
ENJEUX (5)	Le remboursement du crédit.	Le financement des intrants et de la campagne cotonnière.	La réussite de la campagne cotonnière.	Le remboursement du crédit.	La production cotonnière.	Réaliser une bonne production source de revenus pour le remboursement du crédit.
STRATEGIES (6)	Sensibilisation des producteurs sur les risques de suspension de la production de l'ensemble des membres de la coopérative.	La domiciliation des recettes des producteurs et la caution solidaire.	Encadrement, sensibilisation et formation des producteurs et des acteurs.	La domiciliation des ventes et la caution solidaire.	Plaidoyer et recours à l'UNPCB.	Exclusion des membres défaillants, implication des familles dans le recouvrement.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	SOFITEX	ECOBANK	UNPCB	UPPC	UDPC	GPC
REGLE DU JEU (1)	Le Protocole d'accord.	La convention de crédit.	Le Protocole d'accord et les procédures de crédit.	Le Protocole d'accord, la procédure de crédit	Le Protocole d'accord, les statuts et les règlements intérieurs.	Le Protocole d'accord avec la SOFITEX.
ZONE D'INCERTITUDES(2)	La DICA ne gère pas directement les producteurs, ceux-ci sont sous le contrôle des GPC.	La fuite du coton et l'insuffisance des recettes.	Les aléas climatiques et la mauvaise utilisation des intrants par les producteurs et la fuite du coton.	L'insuffisance au niveau du suivi des producteurs.	L'insuffisance du suivi individuel des producteurs.	Aléas climatiques, fluctuation des rendements.
JEUX (3)	Les producteurs peuvent utiliser les intrants à d'autres fins.	Les producteurs peuvent soustraire la production et la revendre en espèces dans d'autres zones.	Les producteurs peuvent mentir pour justifier leur incapacité à payer les crédits.	Développement de comportements opportunistes de la part des producteurs.	Manipulation des quotas par les producteurs.	Utilisation des intrants à d'autres fins.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS (4)	La SOFITEX entretient des relations de coopération avec les autres acteurs.	La banque a des relations de partenariat et de coopération.	Essentiellement des relations de coopération et de partenariat.	Des relations de coopérations avec les autres acteurs.	L'UDPC entretient des relations de coopérations avec les autres acteurs.	Les GPC entretiennent des relations de coopération avec les producteurs, les comités locaux de crédit, les comités départementaux de crédit, les comités régionaux de crédit, les UDPC, les UPPC, l'UNPCB, les institutions de finance, le comité SOFITEX de crédit.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS (5)	La SOFITEX dispose d'un pouvoir de rétention des revenus des producteurs à travers les GPC.	Dans le cadre du financement des intrants, ECOBANK ne dispose pas de pouvoir sur les acteurs autre que ses prérogatives contractuelles.	Essentiellement des relations de coopération et de partenariat.	Position dominante par rapport aux UDPC.	L'UDPC n'occupe pas une position de pouvoir par rapport aux autres acteurs.	Les GPC n'ont aucun pouvoir sur les autres acteurs à part les producteurs.

Source : données de l'enquête

Contexte d'action 6 : Fonctionnement et organisation de la structure

Axe d'analyse stratégique

	AICB	UNPCB	UPPC	UDPC	GPC
PROBLEME/CONTRAINTES/HANDICAPS (1)	L'AICB, en tant que structure regroupant les deux familles (sociétés cotonnières et producteurs et aussi les autres acteurs tels que les huiliers, la filature) ne rencontre pas des contraintes inhérentes à son bon fonctionnement.	Insuffisance des fonds pour la conduite des activités.	Méconnaissance des textes et manque de communication.	La faiblesse des ressources de fonctionnement, le manque de formation des membres et les impayés des membres.	L'analphabétisme, la méconnaissance des textes et le manque de formation impactent négativement le fonctionnement du groupement.
ATOUPS (2)	L'intégration de tous les acteurs de la filière.	L'accompagnement de l'État et de la SOFITEX.	L'adhésion des membres.	La position incontournable de l'UDPC.	La connaissance de tous les membres du groupement.
BUTS/ OBJECTIFS (3)	Assurer le bon fonctionnement de la filière.	Assurer le bon fonctionnement de la filière et améliorer les conditions de vie des producteurs.	Renforcer la communication avec les membres.	Assurer la formation des membres, promouvoir la bonne gouvernance des membres, parvenir à une autonomie financière.	Accompagner les producteurs à travers l'acquisition des intrants en quantité et en qualité dans les délais, assurer le remboursement du crédit intrant.
RESSOURCES (4)	Les concertations, les plaidoyers.	Les cotisations, les contributions et les dons.	Formation et sensibilisation.	Les cotisations, les commissions sur achat et le reversement mensuel de la SOFITEX (250 FCFA /tonne).	La production du coton graine.
ENJEUX (5)	L'avenir de la filière.	Le bon fonctionnement de la filière.	Le bon fonctionnement de la structure.	La production cotonnière	La réalisation de la campagne cotonnière.
STRATEGIES (6)	Les échanges, la communication.	Concertation, échange, sensibilisation et formation.	Dialogue, échange et concertation.	Les concertations, les formations.	Contrôle de l'utilisation des intrants et de la production du coton graine.

Source : données de l'enquête

Axe d'analyse systémique

	AICB	UNPCB	UPPC	UDPC	GPC
REGLE DU JEU (1)	Les textes statutaires.	Les textes règlementaires (l'Accord interprofessionnel)	Les textes statutaires.	Le Protocole d'accord, les statuts et règlements intérieurs.	Les statuts et règlements intérieurs du GPC, le protocole d'accord entre la SOFITEX et le GPC et entre le GPC et les producteurs.
ZONE D'INCERTITUDES (2)	Les limites des intérêts des familles de la profession.	La bonne volonté et la participation des acteurs.	La mauvaise coopération des UDPC.	Le faible niveau d'instruction des membres augmente la marge de manœuvre des dirigeants.	L'utilisation des intrants par les producteurs et les aléas climatiques.
JEUX (3)	Chaque famille peut essayer de privilégier ses intérêts.	Développement des comportements opportunistes.	Production de rapports non conformes à la réalité par les UDPC.	La faiblesse de l'implication des membres sur le contrôle du budget de fonctionnement laisse une marge de manœuvre aux dirigeants.	Les producteurs peuvent utiliser les intrants à diverses fins.
RELATIONS ENTRE LES ACTEURS (4)	L'AICB entretient des relations de partenariat et de coopération avec les autres acteurs.	Essentiellement des relations de partenariat et de coopération.	Des relations de coopération avec les autres acteurs de la filière.	Essentiellement des relations de coopération avec les autres acteurs.	Les GPC entretiennent des relations de coopération avec les autres acteurs.
POSITION PAR RAPPORT AUX AUTRES ACTEURS (5)	Le fonctionnement démocratique assure un équilibre entre les acteurs.	Position dominante par rapport aux autres structures de la filière relevant des producteurs (GPC, UDPC, UPPC).	Dans le cadre du fonctionnement de l'UPPC, ce sont des relations de coopération et de partenariat.	Position de pouvoir par rapport aux GPC.	Le GPC dispose d'un pouvoir de distribution des intrants vis-à-vis des producteurs et d'un pouvoir de rétention des revenus.

Source : données de l'enquête

Contexte d'action 7 Relation avec l'environnement

Axe d'analyse de l'environnement

	AICB	SOFITEX	ECOBANK	UNPCB	UPPC	UDPC	GPC
RELATIONS EXTERNES	L'AICB entretient des relations de partenariat avec des acteurs au niveau national comme international.	La SOFITEX collabore avec les autres acteurs, les producteurs à travers l'UNPCB, et les Institutions de financement.	Les relations avec les acteurs de la filière sont des relations de coopération.	L'UNPCB entretient des relations avec la Confédération paysanne du Faso et d'autres structures sous-régionales et internationales.	Au niveau supérieur l'UPPC est représentée par l'UNPCB.	Essentiellement de relations de coopération.	Avec les autres partenaires, le GPC entretient des relations de coopération.
GROUPES DE PRESSION	Tous les acteurs étant intégrés dans l'AICB, aucun ne fait de pression sur les autres.	Les groupes de producteurs indisciplinés.	Aucune pression.	L'UNPCB n'est l'objet d'aucune pression.	Les pressions peuvent venir, soit de la SOFITEX, soit de l'UNPCB.	Des pressions peuvent venir de l'UPPC, de l'UNPCB et de la SOFITEX.	La SOFITEX dispose de moyens de pression directe sur les GPC de même que les banques qui le font de façon indirecte.
CONCURRENCE	Il n'y a aucune concurrence entre les membres.	Des concurrents clandestins reconditionnent des engrais dans des sacs SOFITEX pour revendre.	Le Burkina compte 15 banques commerciales qui toutes convoitent la place de ECOBANK.	Il existe des problèmes de leadership, mais pas de concurrence.	Absence de concurrence.	La délimitation des zones justifie l'absence de concurrence.	Il n'existe pas de concurrence avec les autres GPC dans la mesure où chacun opère dans sa zone.

Annexe n° 6 : Analyse comparative statuts GPC/SCOOPS-PC, loi 014 et Acte OHADA

Caractéristiques	GPC	Statuts SOCOOP-PC	SOCIETE COOP-CA (UPPC, UDPC, UNPCB, AICB)
TYPE DE MEMBRE	Personne physique.	Personne physique ou morale.	Personne physique ou morale.
MINIMUM DE MEMBRE	15 au minimum et 50 au plus.	5 au moins, pas de maximum	15 au moins, pas de maximum.
CAPITAL SOCIAL	Obligation de constituer un capital social.	Pas d'obligation de constituer un capital social. Possibilité de rémunération du capital social.	Au moins 1/3 à la souscription et le reste au plus tard à la fin du troisième exercice selon l'art 270. de l'Acte uniforme 2010.
RENOUVELLEMENT DU BUREAU	Chaque deux ans renouvellement du bureau conformément à l'article 13.	Tous les 5 ans renouvellement des membres du comité de gestion.	
EXIGENCE COMPTABLE ET DE GESTION	(01) an pour mettre en place des documents de gestion et de comptabilité claire.		
REGIME JURIDIQUE	Loi n°014/99/AN du 15 avril 1999.	Acte uniforme OHADA du 15 décembre 2010 relatif au droit des SCOOPS-PC.	l'acte uniforme OHADA du 15 décembre 2010 relatif au droit des SCOOPS-PC.
SIEGE SOCIAL	Chef-lieu du village administratif duquel il émane.	Le village, le département, province. Autre localité sur décision de l'AG extraordinaire.	
DUREE DE VIE	99 ans.	99 ans.	99 ans.
DOMAINE D'ACTION	Production cotonnière et promotion des activités liées à celle-ci tant en amont et qu'en aval.	Production cotonnière et promotion des activités liées à celle-ci tant en amont et qu'en aval.	Néant.
OBJET	Amélioration des conditions de vie de ses membres.	Facilitation de la production et commercialisation du coton graine de ses membres et amélioration de leur condition de vie.	Néant.
OBJECTIF	Promouvoir la solidarité entre ses membres et tout particulièrement la caution solidaire face au remboursement des crédits de facteurs de production acquis annuellement par ses membres.	Promouvoir la solidarité entre ses membres et tout particulièrement la caution solidaire face au remboursement des crédits de facteurs de production.	Néant.
	Promouvoir la culture cotonnière intensive conformément aux objectifs fixés d'accord partie avec la société cotonnière.	Promouvoir la culture cotonnière intensive conformément aux objectifs fixés d'accord partie avec la société cotonnière.	Néant.

Caractéristiques	GPC	Statuts SOCOOP-PC	SOCIETE COOP-CA (UPPC, UDPC, UNPCB, AICB)
	Promouvoir une ou plusieurs équipes techniques capables de fournir à ses membres des services économiques et sociaux.	Assurer la défense des intérêts matériels, financiers et moraux de ses membres.	
	Assurer la défense des intérêts matériels, financiers et moraux de ses membres et entreprendre toutes actions tendant à l'amélioration de leur condition de vie.	Mettre en place une comptabilité appropriée et conforme à la norme nationale.	Néant.
	Adopter un système de comptabilité conforme aux textes en vigueur.	Instaurer la concertation permanente entre les membres pour la recherche des solutions aux problèmes généraux de la production cotonnière ainsi que des éventuels conflits entre les membres	Néant.
		Organiser et conduire des activités de formation/sensibilisation et d'information au bénéfice des membres.	Néant.
		Entreprendre des projets visant l'amélioration des conditions de vie de ses membres sans que ceux-ci ne portent atteinte aux intérêts de la filière cotonnière.	Néant.
		Organiser la commercialisation permanente du coton graine de ses membres.	Néant.
		Centraliser et analyser les besoins en facteurs de production des membres.	Néant.
		S'impliquer dans la gestion des ressources naturelles, dans la protection et préservation de l'environnement.	Néant.
ADHESION	L'adhésion est libre et volontaire et se fait à titre individuel.	L'adhésion est libre et volontaire et se fait à titre individuel. Tout producteur qui veut adhérer à la SCOOPS-PC adresse une demande écrite, datée et signée au comité de gestion.	

Caractéristiques	GPC	Statuts SOCOOP-PC	SOCIETE COOP-CA (UPPC, UDPC, UNPCB, AICB)
	La décision d'acceptation d'un membre candidat est prise en assemblée générale à la majorité des voix exprimées.	Le Comité de gestion dispose de trois (03) mois suivant la date de réception de la demande d'adhésion. Elle est constatée par un acte qui émane du comité de gestion de la SCOOPS-PC. La décision d'acceptation est prise en AG à la majorité simple. Une carte de membre est délivrée au producteur qui adhère.	
	Les nouveaux membres ont les mêmes droits et devoirs que les anciens. Ainsi pour des postes de responsabilité ils ne sont éligibles qu'après (02) ans de participation aux activités du groupement.	Les nouveaux membres ont les mêmes droits et devoirs que les anciens. Ainsi pour des postes de responsabilités, ils ne sont éligibles qu'après trois (03) ans de participation aux activités de la SCOOPS-PC.	
	Une personne ne peut être membre de deux (02) ou plusieurs GPC.	Un membre de la SCOOPS-PC ne peut être membre d'une autre SCOOPS-PC.	
ORGANES SOCIAUX	L'Assemblée générale. Le Bureau exécutif La Commission de contrôle. La Coordination des équipes techniques.	L'Assemblée générale, le Comité de gestion la Commission de surveillance.	L'Assemblée générale, le Conseil d'administration, le Conseil de surveillance, le Responsable chargé de direction.
INTERDICTION DU CUMUL DES MANDATS DANS LE MEME ETAT-PARTIE	Le cumul de fonction est exceptionnel et dument motivé.	Le président peut être un administrateur dans un SCOOP-CA.	Un administrateur peut membre d'un comité de gestion d'un SCOOPS.
PRETS	Néant.	Interdiction de prêt au gérant ou au coopérateur personne physique.	Interdiction de prêt au gérant aux admirateurs personnes physiques.
DROIT D'INFORMATION DES ASSOCIES	Tout membre a droit à l'information et est libre de s'exprimer et donner son point de vue.	Droit à l'information. Participation à l'AG sauf nouveaux adhérents.	Droit de communication de certains documents.
VOTE PLURAL	Non	Non	Non

Annexe n° 7 : Analyse comparative règlement intérieur, GPC/SCOOPS-PC et Acte OHADA

Caractéristiques	GPC	SCOOPS-PC	SCOOP-CA (UPPC UDPC UNPCB, AICB)
TYPE DE MEMBRE	Personne physique	Personne physique ou morale.	Personne physique ou morale.
MINIMUM DE MEMBRES	15 au minimum et 50 au plus.	5 membres.	15 au moins, pas de maximum.
CAPITAL SOCIAL		Obligation de constituer un capital social couvrant 1/5 des besoins du service des membres. Possibilité de rémunération du capital social.	Souscription intégrale du capital social avec la tenue de l'AGC. Possibilité d'une libération du quart des apports en numéraires souscrits et étalement du surplus sur une durée maximale de 3 ans.
REGIME JURIDIQUE	Loi n°014/99/AN du 15 avril 1999.	Acte uniforme OHADA du 15 décembre 2010 relatif au droit des SCOOPS-PC.	Acte uniforme OHADA du 15 décembre 2010 relatif au droit des SCOOPS-PC.
SIEGE SOCIAL	Chef-lieu du village administratif duquel il émane.	Le village, le département, province. Autre localité sur décision de l'AG extraordinaire.	
DUREE DE VIE	99 ans.	99 ans.	
DOMAINE D'ACTION	Production cotonnière et promotion des activités liées à celle-ci tant en amont et qu'en aval.	Mêmes actions que les GPC.	
OBJET	Amélioration des conditions de vie de ses membres.	Facilitation de la production et commercialisation du coton graine de ses membres et amélioration de leur condition de vie.	
OBJECTIF	Promotion des cultures cotonnières. Mise en place des équipes technique qui peuvent fournir des services économiques aux membres.	Mêmes actions que les GPC.	

Caractéristiques	GPC	SCOOPS-PC	SCOOP-CA (UPPC UDPC UNPCB, AICB)
ADHESION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etre producteur de coton. ▪ Posséder des droits civiques. ▪ Faire une demande manuscrite pour les nouveaux adhérents. ▪ Avoir l'accord écrit du president. ▪ S'acquitter de ses droits d'adhésion. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adhésion volontaire et ouvert à tous. ▪ Adhésion constatée par acte émanant du Comité de gestion 	
ORGANES SOCIAUX	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'Assemblée générale. ▪ Le Bureau exécutif. ▪ La Commission de contrôle. ▪ La Coordination des équipes techniques. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'Assemblée générale. ▪ Le Comité de gestion. ▪ La Commission de surveillance. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'Assemblée générale. ▪ Le Conseil d'administration (3 à 12 membres au plus) ▪ Le conseil de surveillance (3 à 5 membres au plus). ▪ Responsable chargé de direction (facultatif).
INTERDICTION DE CUMUL DES MANDATS DANS LE MEME ETAT-PARTIE			<p>Application à tous administrateurs (Président et autres postes du Conseil d'administration). En outre, le président du Conseil d'administration ne peut pas être en même temps président du Comité de gestion d'un SCOOPS. Mais un administrateur peut être membre d'un comité de gestion d'un SCOOPS.</p>
PRETS			<p>Interdiction des prêts, cautions ou autorisations de découvert consentis par la coopérative aux administrateurs personnes physiques et aux employés. La même interdiction est valable pour les conjoints ascendants et descendants de ces personnes.</p>
DROIT D'INFORMATION DES ASSOCIES			<p>Droit de communication de certain documents selon des procédures spécifiques tels que détaillés à l'article 351 et 352 de l'Acte uniforme.</p>
VOTE	Vote à bulletin secret, et à main levée avec l'accord de l'AG pour certains cas.		Non.

Caractéristiques	GPC	SCOOPS-PC	SCOOP-CA (UPPC UDPC UNPCB, AICB)
FONCTIONNEMENT	L'Assemblée générale organe suprême de décision.		Formation des membres au droit OHADA.
	Adopter et modifier le règlement intérieur.		Tenue de l'assemblée générale constitutive (AGC).
	Révoque et nomme les membres du bureau et de la commission de contrôle.		Immatriculation.

Source : auteur

Annexe n° 8 : Différentes utilisations de l'analyse stratégique

Domaines	Titres	Auteurs & années	Observations
L'eau	L'appropriation des dispositifs de gestion locale et participative de l'eau - composer avec une pluralité de valeurs, d'objectifs et d'attachements.	Richard- Ferroudji, Audrey 17 mars 2008	
Environnement	Prendre en compte l'environnement dans la sphère du produit. Normalisation par les dispositifs socio- techniques en réseau et formes d'engagement environnemental.	Debourdeau, Ariane 24 avril 2007	
Santé environnementale	L'institutionnalisation de la santé environnementale en France : D'une approche globale homme/ environnement à la sectorisation d'actions de santé publique.	Guilleux, Céline 6 février 2015	
Éducation	Vers une théorie de l'action associative : La praxis de l'éducation populaire : l'étude de cas de l'animation socioculturelle citoyenne.	Grelier Francine 9 février 2010	
Transport	Une étude de la contribution des outils d'aide à la décision aux démarches de concertation. Le cas des décisions publiques de transport.	Damart, Sébastien 9 décembre 2003	
Gestion	Système de contrôle de gestion et trajectoire du propriétaire-dirigeant de petite entreprise : le secteur de l'agencement d'intérieur dans le grand Est.	Bernard, Odile 6 octobre 2010	
Recherche	Méthode et outils pour l'innovation produite/procès.	Legardeur, Jérémy 14 déc. 2001	
Enseignement	La conduite d'acteur social dans le contexte de la formation initiale de l'enseignement protestant de Madagascar. Étude de cas : l'enseignement protestant réformé de Madagascar.	Rakotoarivelo, Anselme 29 janvier 2010	
Littérature	Les faiseurs de ville et la littérature : lumières sur un star-système contemporain et ses discours publics. Des usages de la littérature au service de l'action de grandes architectures -urbanistes.	Molina, Géraldine 4 octobre. 2010	

Domaines	Titres	Auteurs & années	Observations
Gestion	Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation.	Lecerf, Marjorie 4 janvier 2006	
Aéronautique	Contribution méthodologique au changement organisationnel : Facilitation par l'appropriation et l'accompagnement de l'homme dans les projets. Application dans un grand groupe aéronautique.	Perotti, Clément 12 décembre 2011	
Politique	Gouvernance et politiques de science en région : Une approche multi-acteur et multi-niveau.	Benaim, Mickael 3 mai 2013	
Financement et l'investissement	Transparence des firmes et transparence macroéconomique : estimation de leurs effets sur les contraintes de financement et sur l'investissement d'un panel d'entreprises.	Kharrat, Sahar 28 janvier 2014	
L'urbanisme	Les principes d'action de l'urbanisme, le projet Élyssar face aux quartiers irréguliers.	Clerc, Valérie 22 décembre 2002	
Banque	Contribution à l'évaluation du système de l'information bancaire.	Michel, Sylvie 12 décembre 2011	
Culture	Mondes de coopération et gouvernance culturelle dans les villes : une comparaison des recompositions de l'action publique culturelle à Lille, Lyon, Saint-Etienne et Montréal.	Guillon, Vincent 29 mars 2011	
Sport	Sociologie des sciences de la performance sportive en France.	Delalandre, Matthieu 8 décembre 2009	
Communication	Recherche sur le choix et la mise en pratique d'une méthode de développement de système automatisé de l'information.	Morley, Chantal 7 février 1991	
Emploi	L'émergence et la construction des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants dans le secteur du commerce de détail : étude comparative France Québec	Abouaissa, Siham 12 juin 2012	
Gestion des projets	L'apprentissage d'une nouvelle territorialisation des grands routiers au ministère des Transports au Québec.	Desjardins, Ludwig 2008	
Sociologie des organisations	Arrangements contractuels et structures relationnelles.	Lazega, Emmanuel 1960	

Domaines	Titres	Auteurs & années	Observations
Marketing	L'histoire véritable des cercles de qualité-cinq ans d'enquête.	Chevalier, Françoise 1 janvier 1989	
Gestion	Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel dans les PME.	Olaba, Audace 31 mars 2014	
Communication	Le traitement de l'information dans le processus de prise de décision du consommateur : le cas de la traçabilité des produits alimentaires.	Halawany –Darson, Rafia 7 juillet 2010	
Agriculture	Les dynamiques sociales de collaboration, de confiance et de reconnaissance au cœur du processus de conception d'agroéquipements en Afrique de l'Ouest : le cas du Burkina Faso.	Medah, Ignace 14 avril 2011	
Coopération	Les chemins multiples de la coopération transfrontalière franco-belge : analyse des dynamiques institutionnelles.	Verger, Solange 6 février 2011	
Décentralisation	Le changement organisationnel des collectivités locales.	Kitiyi kapou, Brice Paterne 31 janvier 2015	
Gestion des conflits	L'inter-médiation artefactuelle au cœur du processus cognitif collaboratif.	Fixmer, Pierre 26 février 2009	
Santé du travail	Les transformations du management des établissements de santé et leur impact sur la santé au travail : l'enjeu de la reconnaissance des dynamiques de don. Étude d'un centre de soins de suite et d'une clinique privée malade de « gestionnaire ».	Grévin, Anouk 7 décembre 2011	
Enseignement	Contribution à l'étude des curriculums. Le cas de l'enseignement de l'électrotechnique dans les classes du second degré des lycées d'enseignement général et technologique.	Calmettes, Bernard 19 janvier 1996	
Économie des organisations	Associations et entrepreneuriat institutionnel. Une approche néo-institutionnaliste de la culture : le cas des lieux de musiques actuelles.	Gautier, Arthur 1 décembre 2009	
Contrôle de gestion	Le contrôle de gestion dans les musées. Émergence et développement du contrôle de gestion dans des organisations.	Chatelain-Ponroy, Stéphanie 19 janvier 1996	
Phénomène migratoire	Les défis de l'intersectorialité : l'exemple de la mise en œuvre des dispositifs d'insertion professionnelle des immigrés.	Bourgeois, Clara 13 novembre 2015	

Source : auteur

**PROTOCOLE D'ENTRETIEN N°1 : SOCIETES
COTONNIERES (SOFITEX)**

Annexe : Enquête sur le comportement des acteurs de la filière coton dans le processus de gestion des intrants : cas de la zone cotonnière de la SOFITEX.

Les informations recueillies sont strictement confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins académiques.

Date :

Fiche N° :

Enquêteur :

Zone d'intervention :

Interlocuteur :

Organe :

Contexte d'action 1 : Approvisionnement en intrants

Codes	Questions	Réponses
1.1	Quels sont vos objectifs ?	
1.2	Quels sont vos moyens d'actions ?	
1.3	Quels sont les types de faiblesses auxquelles vous êtes confronté ?	
1.4	Quelles ressources disposez-vous pour y faire face ?	
1.5	À quelles stratégies avez-vous recours pour y remédier ?	
1.6	Quel est votre mode de régulation ?	
1.7	Quelles sont vos différentes sources d'approvisionnement et les pays d'origine ?	
1.8	Comment se fait la livraison aux producteurs ?	
1.9	Quelle est la période de livraison aux producteurs ?	
1.10	Existe-t-il un mécanisme de suivi de l'utilisation des intrants cédés aux organisations de producteurs ? Si non, pourquoi ?	
1.11	Quel est le mécanisme de suivi pour l'utilisation des intrants par les producteurs ?	
1.12	Quelle est la quantité moyenne annuelle cédée d'intrants par groupement ?	
1.13	Toutes les quantités d'intrants achetés sont-elles distribuées aux producteurs ?	
1.14	Quels types de relations entretenez-vous avec les autres acteurs ?	
1.15	Quelles sont les caractéristiques de ces relations ?	

Contexte d'action 2 : Gestion du crédit de campagne agricole

Codes	Questions	Réponses
2.1	Quels sont vos objectifs ?	
2.2	Quels sont vos moyens d'actions ?	
2.3	Quels sont les types de faiblesses auxquelles vous êtes confrontées ?	
2.4	Quelles ressources disposez-vous pour y faire face ?	
2.5	À Quelles stratégies recourrez-vous pour y remédier ?	
2.6	Quel est votre mode de régulation ?	
2.7	Quelles sont les contraintes du remboursement de crédit	
2.8	Quelles sont les conditions d'accès au crédit ?	
2.9	Quels acteurs interviennent dans l'octroi des crédits ?	
2.10	Quelles sont leurs responsabilités ?	
2.11	Quelles sont leurs ressources ?	
2.12	Quels sont leurs atouts ?	
2.13	Quelles sont leurs faiblesses ?	
2.14	Parlez-nous des différentes difficultés que vous rencontrez avec les autres acteurs ?	
2.15	Comment expliquez-vous leurs comportements ?	
2.16	Quelles sont vos relations avec les autres acteurs ?	
2.17	Quelles sont les caractéristiques de ces relations ?	

3 CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL

Codes	Questions	Réponses
3.1	Quels sont les groupes de pression ? (Banque, Organisations de producteurs, Transporteurs, etc.) De quels types ?	
3.2	y a-t-il de la concurrence dans votre organisation ?	
3.3	Comment se manifeste cette concurrence ?	
3.4	Comment luttez-vous contre cette concurrence ?	
3.5	Quelles sont vos relations avec l'extérieur ?	

**PROTOCOLE D'ENTRETIEN N°2 : ORGANISATIONS
DES PRODUCTEURS**

Annexe : Enquête sur le comportement des acteurs de la filière coton dans le processus de gestion des intrants : cas de la zone cotonnière de la SOFITEX.

Les informations recueillies sont strictement confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins académiques.

Date :

Fiche N° :

Enquêteur :

Zone d'intervention :

Interlocuteur :

Organe :

Contexte d'action 1 : Distribution des intrants

Codes	Questions	Réponses
1.1	Quels sont vos objectifs ?	
1.2	Quels sont vos moyens d'actions ?	
1.3	Quels sont les différents types de faiblesses auxquelles vous êtes confronté ?	
1.4	De quelles ressources disposez-vous pour y faire face ?	
1.5	À quelles stratégies recourez-vous pour y remédier ?	
1.6	Quel est votre mode de régulation ?	
1.7	Par quelles procédures exprimez-vous vos besoins ?	
1.8	Comment s'effectue la validation de l'expression de vos besoins ?	
1.9	Quels sont les procédures et les modes de livraison des intrants aux producteurs ?	
1.10	Comment s'effectue la réception des intrants par les producteurs ?	
1.11	Quels sont les mécanismes de suivi pour l'utilisation des intrants par les producteurs ?	
1.12	Comment s'effectue la gestion des stocks non consommés ?	
1.13	Y-a-t-il souvent des stocks non distribués aux producteurs ? Si oui, pourquoi ? Qu'en faites-vous ?	
1.14	Avez-vous d'autres sources d'approvisionnement que la SOFITEX ? Si oui, lesquels ?	
1.15	Qui sont les acteurs qui interviennent dans la mise à disposition des intrants aux producteurs ?	
1.16	Quelles sont leurs responsabilités dans la distribution ?	
1.17	Quelles sont leurs ressources ?	
1.18	Quelles sont leurs faiblesses ?	
1.19	Quelles sont vos contraintes dans le cadre de la mise à disposition aux producteurs ?	
1.20	Comment appréciez-vous l'utilisation des intrants par les producteurs ?	
1.21	Comment les expliquez-vous ?	
1.22	Quelles sont vos relations avec les autres acteurs ? Citez-les.	
1.23	Quelles sont les caractéristiques de ces relations ?	

Contexte d'action 2 : Gestion du crédit à court et moyen terme

Codes	Questions	Réponses
2.1	Quels sont vos objectifs ?	
2.2	Quels sont vos moyens d'actions ?	
2.3	Quels sont les différents types de faiblesses auxquelles vous êtes confronté ?	
2.4	De quelles ressources disposez-vous pour y faire face ?	
2.5	À quelles stratégies recourez-vous pour y remédier ?	
2.6	Quel est votre mode de régulation ?	
2.7	Quels sont vos moyens d'accès au crédit ?	
2.8	Comment s'effectue la prise en charge du crédit par les producteurs ?	
2.9	Comment s'effectue le suivi des crédits ?	
2.10	Comment s'effectue le remboursement ?	
2.11	Quelles sont les contraintes de ce remboursement ?	
2.12	Quels sont les acteurs qui interviennent dans le remboursement ?	
2.13	Quelles sont leurs responsabilités ?	
2.14	Quelles sont leurs ressources ?	
2.15	Quels sont leurs atouts ?	
2.16	Quelles sont leurs contraintes ?	
2.17	Comment appréciez-vous le remboursement du crédit par les producteurs ?	
2.18	Qu'est-ce qui explique votre réponse ?	
2.19	Quelles sont vos relations avec les autres acteurs ?	
2.20	Qu'est-ce qui caractérise vos relations avec ces acteurs ?	

Contexte d'action 3 : Fonctionnement et organisation de la structure

Code	Question	Réponses
3.1	Quels sont vos objectifs ?	
3.2	Quel est le nombre de vos membres actuels ?	
3.3	Quels sont les critères de choix des membres ?	
3.4	Quelle est la composition de votre organe dirigeant ?	
3.5	Quelle est la durée d'un mandat ? Combien de mandat le bureau actuel a-t-il déjà fait ?	
3.6	Le groupement a-t-il des arriérés d'impayés ?	
3.7	Si oui, à quoi sont dus ces impayés ?	
3.8	Quelle est l'origine des ressources financières ?	
3.9	Faites-vous des cotisations entre les membres du groupe ?	
3.10	Si oui, que faites-vous avec l'argent que vous cotisez ?	
3.11	Si non, pourquoi ?	
3.12	Est-ce que votre organisation dispose d'un siège ?	
3.13	Qui convoque les réunions ?	
3.14	Où se tiennent les réunions ?	
3.15	Combien de fois y a-t-il de réunions par mois ?	
3.16	Qui participe aux réunions ?	
3.17	Combien de personnes participent aux réunions en moyenne ?	
3.18	Est-ce que l'assemblée générale se tient chaque année ?	
3.19	Si non, pourquoi ?	
3.20	Est-ce que les membres du bureau après élection reçoivent une formation ?	
3.21	Si oui, quel type de formation et de quel organisme ?	
3.22	Les responsables sont-ils rémunérés ? Comment ?	
3.23	Le groupement dispose-t-il de magasins ? Si oui, combien ?	
3.24	Le nombre est-il suffisant ? la répartition géographique est-elle satisfaisante ?	
3.25	Si non, comment faites-vous ?	
3.26	Quel est le mode de distribution des intrants ?	
3.27	Comment se fait le mécanisme de suivi de l'utilisation des intrants par les producteurs ?	
3.28	Est-ce que dans le groupe, il y a des membres qui utilisent les intrants à d'autres fins ?	
3.29	Quand vous le constatez, que faites-vous ?	
3.30	Est-ce que tous les membres de votre groupe remboursent leurs crédits ?	
3.31	Si non, pourquoi ?	
3.32	Quel est le montant des crédits du groupe vis-à-vis de ?	
3.33	Quand un membre ne rembourse pas, que faites-vous ?	
3.34	À quelle période s'est effectué le paiement de l'argent du coton au groupe l'année dernière ? coton (mois) ?	
3.35	Quel est le délai de paiement de l'argent du coton au groupe (mois)	

Contexte d'action 4 : Contraintes et Perspectives

Code	Question	Réponses
4.1	Quels sont les problèmes liés au fonctionnement ?	
4.2	Quels sont les problèmes liés au remboursement de crédit ?	
4.3	Quels sont les problèmes liés à l'approvisionnement en intrants ?	
4.4	Quelles suggestions pouvez-vous formuler pour améliorer le fonctionnement de votre groupe ?	
4.5	Quelles suggestions pouvez-vous formuler pour améliorer le remboursement des crédits de votre groupe ?	
4.6	Quelles suggestions pouvez-vous formuler pour améliorer l'approvisionnement en intrants de votre groupe ?	

5 Protocole d'entretien Analyse environnementale

Codes	Questions	Réponses
5.1	Quels sont les groupes de pression ?	
5.2	Quels types de collaborations avez-vous avec les autres organisations de producteurs ?	
5.3	Y-a-t-il des problèmes ? Si oui, lesquels ?	
5.4	Comment réglez-vous ces problèmes éventuels de collaboration ?	
5.5	Quelles sont vos relations avec l'extérieur ?	

**PROCOLE D'ENTRETIEN N°3 : PRODUCTEURS
INDIVIDUELS**

Annexe : Enquête sur le comportement des acteurs de la filière coton dans le processus de gestion des intrants : cas de la zone cotonnière de la SOFITEX.

Les informations recueillies sont strictement confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins académiques.

Date :

Fiche N :

Enquêteur :

Zone d'intervention :

Interlocuteur :

Organe :

Contexte d'action 1 : Utilisation des intrants

Codes	Questions	Réponses
1.1	Quels sont vos objectifs ?	
1.2	Quels sont vos moyens d'actions ?	
1.3	Quels sont les différents types de faiblesses auxquelles vous êtes confrontés ?	
1.4	De quelles ressources disposez-vous pour y faire face ?	
1.5	À quelles stratégies recourrez-vous pour y remédier ?	
1.6	Quelles sont vos procédures de réception des intrants ?	
1.7	Comment exprimez-vous vos besoins en intrants ?	
1.8	Avez-vous des impayés ? Si OUI : quel est le montant et l'ancienneté ?	
1.9	Quelles sont vos responsabilités en cas de mauvaise utilisation ?	
1.10	Quelles sont vos ressources ?	
1.11	Quels sont les atouts des acteurs ?	
1.12	Quelles sont vos contraintes ?	
1.13	Utilisez-vous les intrants à d'autres fins ?	
1.14	Qu'est-ce qui explique ces différents types d'utilisations ?	
1.15	Quelles sont vos relations et leurs caractéristiques avec les autres acteurs ?	

Contexte d'action 2 : Remboursement des crédits

Codes	Questions	Réponses
2.1	Quels sont vos objectifs ?	
2.2	Quels sont vos moyens d'actions ?	
2.3	Quels sont les différents types de faiblesses auxquelles vous êtes confronté ?	
2.4	Quelles ressources disposez-vous pour y faire face ?	
2.5	À quelles stratégies recourrez-vous pour y remédier ?	
2.6	De quel est votre mode de régulation ?	
2.7	En cas d'impayés, qui rembourse ?	
2.8	Quelles sont leurs responsabilités ?	
2.9	De quelles ressources disposez-vous pour rembourser ?	
2.10	Quels sont vos atouts ?	
2.11	Quelles sont vos contraintes ?	
2.12	Arrivez-vous toujours à rembourser les crédits ?	
2.13	En cas de défaillance, quelles attitudes adoptez-vous ? Quelles en sont les conséquences,	
2.14	Quelles sont vos relations avec les autres producteurs ?	
2.15	Quelles sont vos relations avec le groupement et qu'est-ce qui les caractérise ?	
2.16	Quelles sont les difficultés rencontrées ?	
2.17	Comment vous engagez vous à rembourser les impayés ?	
2.18	Quelles sont les contraintes auxquelles vous vous exposez ?	

3 Contexte environnemental

Codes	Questions	Réponses
3.1	Quels sont les groupes de pression ?	
3.2	Comment appréciez-vous le niveau de collaboration avec les autres producteurs dans votre organisation ?	
3.3	Comment se manifeste cette collaboration ? Quelles difficultés rencontrez-vous ?	
3.4	Comment les résolvez-vous ?	
3.5	Quelles sont vos relations avec l'extérieur ?	

QUESTIONNAIRE N°01 : SOCIETES COTONNIERES (SOFITEX)

Annexe : Enquête sur le comportement des acteurs de la filière coton dans le processus de gestion des intrants : cas de la zone cotonnière de la SOFITEX

Les informations recueillies sont strictement confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins académiques.

Date de l'enquête :

Fiche N° :

Objet : **Gestion des intrants**

Missions : **1) Approvisionnement en intrants**
 2) Gestion du crédit de campagne agricole

Informations générales

Enquêteur :

Zone d'intervention :

Interlocuteur :

Poste/fonction dans la société

Contexte d'action 1 : Approvisionnement en intrants

Codes		Questions		Réponses		
1.1	Quels sont vos prix d'achat (en FCFA)	<ul style="list-style-type: none"> -Semences coton conventionnel - Vêtue (30 kg) - Vêtue (40kg) - Vêtue (45kg) - Délinée (15kg) -Engrais composés NPKSB - Engrais azoté Urée - Insecticides EC - Herbicides : - Appareil : 	<u>Unités</u>	<u>Prix comptant</u>	<u>Prix à crédit</u> <u>7 %</u>	
			Sac de 30 kg			
			Sac de 40 kg			
			Sac de 45 kg			
			Sac de 15 kg			
			Sac de 50 kg			
			Sac de 50 kg			
			1Traitement/ha			
1.2	Quels sont vos prix de vente aux organisations de producteurs (en FCFA)	<ul style="list-style-type: none"> Semences coton conventionnel - Vêtue (30kg) - Vêtue (40kg) - Vêtue (45kg) - Délinée (15kg) Engrais composés NPKSB - Engrais azoté Urée - Insecticides EC - Herbicides - Appareil 	<u>Unités</u>	<u>Prix comptant</u>	<u>Prix à crédit</u> <u>7 %</u>	
			Sac de 30 kg			
			Sac de 40 kg			
			Sac de 45 kg			
			Sac de 15 kg			
			Sac de 50 kg			
			Sac de 50 kg			
			1Traitement/ha			
Codes	Questions		Réponses			
2.1	Quel est votre mode d'accès aux intrants auprès de la SOFITEX ?		Comptant	<input type="text"/>		
			Crédit	<input type="text"/>		
			Autres	<input type="text"/>		

Annexe n° 13 : Questionnaire n°2 : Organisations des producteurs

QUESTIONNAIRE N°02 : ORGANISATION DES PRODUCTEURS

Annexe : Enquête sur le comportement des acteurs de la filière coton dans le processus de gestion des intrants : cas de la zone cotonnière de la SOFITEX

Les informations recueillies sont strictement confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins académiques.

Date de l'enquête : 15 octobre 2018

Fiche N° :

Objet : Gestion des intrants

Missions :
1) Distribution des intrants
2) Gestion du crédit à court et moyen termes

Informations générales

Enquêteur :

Localité du siège :

Organisation : GPC UDPC UPPC

UNPCB APROCOB AICB

Date de création :

Zone d'intervention :

Interlocuteur :

Poste/responsabilité/fonction dans l'organisation :

Contexte d'action 1 : Distribution des intrants

Codes	Questions		Réponses		
1.1	À quels prix la SOFITEX vous donne les intrants ?	<ul style="list-style-type: none"> -Semences coton conventionnel - Vêtue (30kg) - Vêtue (40kg) - Vêtue (45kg) - Délinée (15kg) 	<u>Unités</u>	<u>Prix comptant</u>	<u>Prix à crédit</u> <u>7 %</u>
		Sac de 30 kg			
		Sac de 40 kg			
		Sac de 45 kg			
		Sac de 15 kg			
		Sac de 50 kg			
		Sac de 50 kg			
		1Traitement/ha			
1.2	À quels prix vous cédez les intrants aux producteurs ?	Semences coton conventionnel <ul style="list-style-type: none"> - Vêtue (30 kg) - Vêtue (40kg) - Vêtue (45kg) - Délinée (15kg) 	<u>Unités</u>	<u>Prix comptant</u>	<u>Prix à crédit</u> <u>7 %</u>
		Sac de 30 kg			
		Sac de 40 kg			
		Sac de 45 kg			
		Sac de 15 kg			
		Sac de 50 kg			
		Sac de 50 kg			
		1Traitement/ha			

Codes	Questions	Réponses		
2.1	Quel est votre mode d'accès aux intrants auprès de la SOFITEX ?	Comptant		
		Crédit		
		Autres		

QUESTIONNAIRE N°03 : PRODUCTEURS INDIVIDUELS

Annexe : Enquête sur le comportement des acteurs de la filière coton dans le processus de gestion des intrants : cas de la zone cotonnière de la SOFITEX.

Les informations recueillies sont strictement confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins académiques.

Date de l'enquête :

Fiche N° :

Objet : **Gestion des intrants**

Missions : **1) Utilisation des intrants**
2) Remboursement des crédits

Informations générales

Enquêteur :

Localité :

Superficie exploitée :

Identité producteur :

Appartenance aux organisations des producteurs :

Préciser laquelle/lesquelles :

Position dans les organisations des producteurs :

Codes	Questions		Réponses		
1.0	Superficie exploitée		En hectare	<input type="checkbox"/>	
1.1	À quel prix achetez-vous les intrants ?	- Semences coton conventionnel	<u>Unité</u>	<u>Prix au comptant</u>	<u>Prix à crédit 7 %</u>
		Vêtue (30 kg)	Sac de 30 kg		
		Vêtue (40 kg)	Sac de 30 kg		
		Vêtue (45 kg)	Sac de 30 kg		
		délintée (15 kg)	Sac de 30 kg		
		- Engrais composés NPKSB	Sac de 30 kg		
		- Engrais azoté Urée	Sac de 30 kg		
		- Insecticides Ec	1 Traitement/ha		
		- Herbicides			
		- Appareil			

Codes	Questions	Réponses
1.2	Quelles utilisations faites-vous des semences de coton ?	
	Désignation	Proportion
1.2.1	Semis coton	
1.2.2	Consommation bétail	
1.2.3	Consommation humaine	
1.2.4	Vente sur le marché local	
1.2.5	Autre utilisation (à préciser)	
	Total	100 %

Codes	Questions	Réponse
1.3	Différentes formes d'utilisation des insecticides coton	
	Désignation	Proportion
1.3.1	Sur le coton	
1.3.2	Sur les céréales	
1.3.3	Sur l'igname	
1.3.4	Vente le marché (local, etc.)	
1.3.5	Autres utilisations	
	Total	100 %

Code	Questions	Réponse
1.4	Différentes formes d'utilisation des herbicides coton	
	Désignation	Proportion
1.4.1	Sur parcelle de coton	
1.4.2	Sur parcelle de maïs	
1.4.3	Sur parcelle de sorgho-mil	
1.4.4	Sur parcelle d'igname	
1.4.5	Vente sur marché local	
1.4.6	Autres utilisations	
	Total	100 %

Code	Questions	Réponse
1.5	Différentes formes d'utilisation des appareils de traitements du cotonnier	
	Désignation	Proportion
1.5.1	Sur les parcelles de coton	
1.5.2	Sur les parcelles de maïs	
1.5.3	Sur les parcelles de sorgho-mil	
1.5.4	Déparasitage animaux domestiques	
1.5.5	Dans le jardinage	
1.5.6	Sur les parcelles d'igname	
1.5.7	Vente sur marché local	
1.5.8	Autres utilisations (à préciser)	
	Total	100 %

Code	Questions	Réponse
1.6	Différentes formes d'utilisation des engrais NPK	
	Désignation	Proportion
1.6.1	Sur le coton	
1.6.2	Sur le maïs	
1.6.3	Sur autres cultures	
1.6.4	Sur le sorgho-mil	
1.6.5	Sur l'igname	
1.6.6	Vente sur marché local	
1.6.7	Autres utilisations (à préciser)	
	Total	100 %

Code	Questions	Réponse
1.7	Autres cultures bénéficiant des engrais (NPK, Urée, KCl)	
	Désignation	Proportion
1.7.1	Niébé	
1.7.2	Riz	
1.7.3	Sésame	
1.7.4	Produits maraîchers	
1.7.5	Arachide	
1.7.6	Patate douce	
1.7.7	Soja	
1.7.8	Autre (à préciser)	
	Total	100 %

Contexte d'action 2 : Remboursement des crédits		
Codes	Questions	Réponses
2.1	Quel est votre mode d'accès aux intrants ?	Comptant <input type="checkbox"/> Crédit <input type="checkbox"/> Autres <input type="checkbox"/>
2.2	Quel est votre mode de remboursement	Comptant <input type="checkbox"/> Crédit <input type="checkbox"/> Autres <input type="checkbox"/>

Annexe n° 15 : Résultat questionnaire n°01 : Société cotonnière SOFITEX (DICA)

Contexte d'action : Approvisionnement en intrants

Codes	Questions		Réponses		
1.1	Quels sont vos prix d'achat (en FCFA)	<i>Semences coton conventionnel</i>	<u>Unités</u>	<u>Prix au comptant</u>	<u>Prix à crédit 7 %</u>
		-Vêtue (30 kg)	Sac de 30 kg	- - Non disponible	- - Non disponible
		-Vêtue (40 kg)	Sac de 40 kg	Non disponible	Non disponible
		-Vêtue (45 kg)	Sac de 45 kg	Non disponible	Non disponible
		-délintée (15 kg)	Sac de 15 kg	Non disponible	Non disponible
		-Engrais composés NPKSB	Sac de 50 kg	Non disponible	Non disponible
		-Engrais azoté Urée	Sac de 50 kg	Non disponible	Non disponible
		-Insecticides EC :	1 Traitement/ha		-
		-Herbicides :		-	-
		-Appareil :		-	-
Codes	Questions		Réponses		
1.2	Quels sont vos prix de vente aux organisations de producteurs ? (en FCFA)	Semences coton conventionnel	<u>Unités</u>	<u>Prix au comptant</u>	<u>Prix à crédit 7 %</u>
		-Vêtue (30 kg)	Sac de 30 kg	- - 753	- - 806
		-Vêtue (40 kg)	Sac de 40 kg	1 009	1 080
		-Vêtue (45 kg)	Sac de 45 kg	1 130	1 209
		-délintée (15 kg)	Sac de 15 kg	3 044	3 257
				14 019	15 000
		-Engrais composés NPKSB	Sac de 50 kg	14 019	15 000
		-Engrais azoté Urée	Sac de 50 kg		
		-Insecticides EC	1 Traitement/ha		
		-Herbicides			-
-Appareil		-	-		

Annexe n° 16 : Résultat questionnaire n°02 : Organisations des producteurs de coton (GPC)

Contexte d'action : Distribution des intrants

Codes	Questions		Réponses		
			<u>Unités</u>	<u>Prix au comptant</u>	<u>Prix à crédit</u> <u>7 %</u>
1.1	A quels prix la SOFITEX vous donne les intrants ?	Semences coton conventionnel		- -	- -
		-Vêtue (30 kg)	Sac de 30 kg	Approximative et incomplète	Approximative et incomplète
		- Vêtue (40 kg)	Sac de 40 kg	Idem	Idem
		-Vêtue (45 kg)	Sac de 45 kg	Idem	Idem
		-délintée (15 kg)	Sac de 15 kg	Idem	Idem
		-Engrais composés NPKSB	Sac de 50 kg	Idem	Idem
		-Engrais azoté Urée	Sac de 50 kg	Idem	Idem
		-Insecticides EC :	1 Traitement/ha	idem	idem
		-Herbicides :			
	-Appareil :				
Codes	Questions		Réponses		
			<u>Unités</u>	<u>Prix au comptant</u>	<u>Prix à crédit</u> <u>7 %</u>
1.2	À quel prix vous cédez les intrants aux producteurs ?	Semences coton conventionnel		- -	- -
		-Vêtue (30 kg)	Sac de 30 kg	Approximative et incomplète	Approximative et incomplète
		-Vêtue (40 kg)	Sac de 40 kg	Idem	Idem
		-Vêtue (45 kg)	Sac de 45 kg	Idem	Idem
		-délintée (15 kg)	Sac de 15 kg	Idem	Idem
				Idem	Idem
		-Engrais composés NPKSB	Sac de 50 kg	Idem	Idem
		-Engrais azoté Urée	Sac de 50 kg	Idem	Idem
		-Insecticides EC	1 Traitement/ha	Idem	Idem
	-Herbicides				
	-Appareil				

Annexe n° 17 : Résultat questionnaire n°03 : Producteurs de coton

Codes	Questions		Réponses		
1.0	Superficie exploitée		En hectare	La superficie totale exploitée par les 20 producteurs est de 185 hectares, soit une moyenne de 9,25 h par producteur. Les superficies exploitées varient de 2hectares à 80hectares.	
1.1	À quel prix achetez-vous les intrants ?	<ul style="list-style-type: none"> - Semences coton conventionnel Vêtue (30 kg) Vêtue (40 kg) Vêtue (45 kg) délimitée (15 kg) - Engrais composés NPKSB - Engrais azoté Urée - Insecticides Ec - Herbicides - Appareil 	<u>Unité</u>	<u>Prix au comptant</u>	<u>Prix à crédit 7 %</u>
			Sac de 30 kg	Ne connaît pas de mémoire	Ne connaît pas de mémoire
			Sac de 30 kg	Idem	Idem
			Sac de 30 kg	Idem	Idem
			Sac de 30 kg	Idem	Idem
			Sac de 30 kg	Idem	Idem
			Sac de 30 kg	Idem	Idem
			Sac de 30 kg	Idem	Idem
			1 Traitement/ha	Idem	Idem

Contexte d'action : Utilisation des intrants

Codes	Questions	Réponses
1.2	Quelles utilisations faites-vous des semences de coton ?	
	Désignation	Proportion
1.2.1	Semis coton	100 %
1.2.2	Consommation bétail	
1.2.3	Consommation humaine	
1.2.4	Vente sur le marché local	
1.2.5	Autre utilisation (à préciser)	
	Total	100 %

Codes	Questions	Réponses
1.3	Différentes formes d'utilisation des insecticides coton	
	Désignation	Proportion
1.3.1	Sur le coton	100 %
1.3.2	Sur les céréales	
1.3.3	Sur l'igname	
1.3.4	Vente sur le marché (local, etc.)	
1.3.5	Autre utilisation (à préciser)	
	Total	100 %

Codes	Questions	Réponses
1.4	Différentes formes d'utilisation des herbicides coton	
	Désignation	Proportion
1.4.1	Sur parcelle de coton	100 %
1.4.2	Sur parcelle de maïs	
1.4.3	Sur parcelle de sorgho-mil	
1.4.4	Sur parcelle d'igname	
1.4.5	Vente sur marché local	
1.4.6	Autre utilisation (à préciser)	
	Total	100 %

Codes	Questions	Réponses
1.5	Différentes formes d'utilisation des appareils de traitements du cotonnier	
	Désignation	Proportion
1.5.1	Sur parcelle de coton	100 %
1.5.2	Sur parcelle de maïs	
1.5.3	Sur parcelle de sorgho-mil	
1.5.4	Déparasitage animaux domestiques	
1.5.5	Dans le jardinage	
1.5.6	Sur les parcelles d'igname	
1.5.7	Vente sur le marché local	
1.5.8	Autre utilisation (à préciser)	
	Total	100 %

Codes	Questions	Réponses
1.6	Différentes formes d'utilisation des engrais NPK	
	Désignation	Proportion
1.6.1	Sur le coton	100 %
1.6.2	Sur le maïs	
1.6.3	Sur les autres cultures	
1.6.4	Sur le sorgho-mil	
1.6.5	Sur l'igname	
1.6.6	Vente sur le marché local	
1.6.7	Autres utilisations (à préciser)	
	Total	100 %

Codes	Questions	Réponses
1.7	Autres Cultures bénéficiant des engrais (NPK, Urée, KCI)	
	Désignation	Proportion
1.7.1	Niébé	
1.7.2	Riz	
1.7.3	Sésame	
1.7.4	Produits maraîchers	
1.7.5	Arachide	
1.7.6	Patate douce	
1.7.7	Soja	
1.7.8	Autres (à préciser)	NEANT
	Total	

Annexe n° 18: Résultat enquête interne SOFITEX utilisation des intrants



Direction des Intrants et du Crédit Agricole

RESULTATS D'ENQUETE SUR LES DIFFERENTES FORMES D'UTILISATIONS DES INTRANTS OCTROYES AUX GPC DANS LE CADRE DE LA PRODUCTION DU COTON

Campgne 2015-2016

Différentes formes d'utilisation des semences de coton vêtue		Différentes formes d'utilisations des engrais (NPK, Urée, KCl)		Autres cultures bénéficiant des engrais (NPK, Urée, KCl)	
Désignation	Taux enquêtés	Désignation	Taux enquêtés	Désignation	Taux par culture
Semis coton	100%	Sur le coton	100%	Niébé	41%
Consommation bétail	23%	Sur le maïs	92%	Riz	35%
Autres utilisations	13%	Sur autres cultures	32%	Sésame	12%
Consommation humaine	12%	Sur le Sorgho-mil	21%	Maraichage	3%
Vente sur marché local	3%	Vente sur marché local	17%	Arachide	3%
		Sur Igname	1%	Patate douce	3%
				Soja	3%

Différentes formes d'utilisations des insecticides coton		Autres formes d'utilisation des insecticides coton	
Désignation	Taux enquêtés	Désignation	Taux par culture
Sur le coton	100%	Niébé	89%
Vente sur marché local	17%	Riz	6%
Sur les céréales	8%	Sésame	6%
Sur Igname	0%	Total	100%
Autres utilisations	41%		

Différentes formes d'utilisations des herbicides coton		Autres formes d'utilisation des herbicides coton	
Désignation	Taux enquêtés	Désignation	Taux par culture
Sur l'parcelle de coton	78%	Niébé	63%
Sur l'parcelle de maïs	28%	Arachide	25%
Vente sur marché local	12%	Sésame	13%
Sur parcelle sorgho-mil	10%	Total	100%
Sur parcelle d'igname	0%		
Autres utilisations	10%		

Différentes formes d'utilisation des appareils de traitements du cotonnier		Autres formes d'utilisation des appareils de traitement du cotonnier	
Désignation	Taux enquêtés	Désignation	Taux par culture
Sur les parcelles de coton	100%	Niébé	51,1
Sur les parcelles de maïs	78%	Riz	24,4
Sur les parcelles de sorgho-mil	44%	Arachide	13,3
Sur autres parcelles déparasitage animaux domestiques	33%	Sésame	8,9
Dans le jardinage	33%	Pastèque	2,2
Sur les parcelles d'igname	3%		
Vente sur marché local	1%	TOTAL	100

Annexe n°19 : Liste des verbatim

ACTEURS		CONTEXTE D'ACTION	VERBATIM
Organisations	Interview		
AICB	Interview 3	Fonctionnement et organisation.	Assurer la gestion de l'interprofessionnel à travers un cadre formel de concertation et d'action.
SOFITEX	Interview 1	Approvisionnement en intrants.	Il existe des normes d'octroi des intrants aux groupements et aux producteurs ; nous réalisons chaque année une évaluation sur l'utilisation des intrants par les producteurs.
		Gestion des crédits de campagne.	La mobilité des producteurs défaillants pour se soustraire à leur obligation de rembourser les impayés de même que la pratique de la fuite de coton sont des faiblesses auxquelles la SOFITEX est confrontée.
		Gestion des crédits de campagne.	L'indiscipline et la mauvaise foi de certains groupements influencés par des structures externes à la filière posent des difficultés pour le remboursement des crédits.
		Relations avec l'environnement.	Les groupements indisciplinés exercent diverses pressions (médiatiques, chantage et autre sur la SOFITEX.
ECOBANK	Interview 2	Relations avec l'environnement.	Nous faisons face à une rude concurrence, il y a au moins 15 banques au Burkina Faso et toutes veulent obtenir le financement des intrants.
UNPCB	Interview 4	Distribution des intrants.	Nous souhaitons disposer de moyens pour acheminer les intrants aux sièges des GPC.
		Relations avec l'environnement.	La filière est minée par des problèmes de leadership.
UPPC	Interview 5	Distribution des intrants.	Notre objectif est d'obtenir notre autonomie pour approvisionner nos membres en intrants.
			La SOFITEX nous livre tardivement les intrants. Nous les recevons en juin au lieu d'avril.
		Gestion du crédit à court terme.	Les taux d'intérêts sont élevés, on nous applique des taux de 7 % sur 6 mois.
		Fonctionnement et organisation.	Nous avons un déficit en matière de communication.
			Il y a un manque de formation dans le domaine de la gestion.
		Perspectives.	Renforcer le mécanisme de suivi de l'utilisation des intrants.
UDPC	Interview 10	Distribution des intrants.	Nous souhaitons plus

ACTEURS		CONTEXTE D'ACTION	VERBATIM
Organisations	Interview		
			d'autonomies au niveau de la distribution des intrants.
	Interview 8		Notre objectif est de parvenir à une réduction du coût des intrants.
	Interview 10		Il n'y a pas de suivi au niveau de l'utilisation des intrants.
	Interview 7		Parmi les difficultés auxquelles nous sommes confrontés, nous pouvons retenir les caprices de la pluviométrie.
	Interview 10	Gestion du crédit à court et moyen terme.	Pour la campagne en cours, on doit 30 millions de FCFA à la SOFITEX.
	Interview 9		Les délais de paiement du coton graine enlevé sont longs.
	Interview 9		Souvent tout le GPC est en impayé.
	Interview 8		Nos ressources sont faibles pour faire face aux crédits.
	Interview 7		Il faut supprimer la caution solidaire de sorte que chacun supporte son crédit. Il faut envisager le recours à la famille pour le remboursement des impayés.
		Fonctionnement et organisation.	
	Interview 7	Contraintes et perspectives.	Il faut créer les conditions afin que l'UNPCB puisse déposer les intrants aux sièges des GPC/SCOOPS-PC.
		Relations avec l'environnement.	
GPC	Interview 11	Distribution des intrants.	En ce qui concerne l'utilisation des intrants, chaque producteur est responsable.
	Interview 13		Dans le cadre de la distribution des intrants, nous n'arrivons pas à réguler les quantités à cause du fait que malgré l'approche retenue pour recueillir les besoins, certains producteurs demandent des quantités supérieures à leurs capacités réelles.
			Il y a des problèmes au niveau de l'utilisation des intrants. Certains producteurs par ignorance utilisent indifféremment les intrants du premier traitement et ceux du deuxième.
	Interview 11		En cas de besoin (en herbicide), nous avons d'autres sources d'approvisionnement en ville

ACTEURS		CONTEXTE D'ACTION	VERBATIM
Organisations	Interview		
			auprès des commerçants.
	Interview 15		La distribution des intrants pose des problèmes. Les agents qui distribuent les intrants ne sont pas sérieux. De plus, les gens prennent les intrants et ne produisent pas. (Ils utilisent les intrants à d'autres fins).
			En raison de l'insuffisance des agents, le suivi de l'utilisation des intrants sur le terrain est lacunaire.
	Interview 17		Nous souhaitons plus d'autonomie, c'est-à-dire pouvoir passer notre propre commande et avoir des intrants moins chers.
			Quand les intrants sont de mauvaise qualité, l'UNPCB ne fait rien pour les producteurs.
	Interview 17		Il y a des difficultés d'acheminement des intrants aux sièges des GPC.
	Interview 18		Notre objectif : avoir des intrants moins chers.
			Il faut revoir les proportions techniques : les fermes sont vieilles, donc 3 sacs NPK ne suffisent pas.
	Interview 13		
			L'AICB doit négocier avec les banques pour avoir des taux faibles (compris entre 3 et 4 %).
			Les impayés de notre GPC dépassent un million de FCFA.
	Interview 15		Nous constatons que plusieurs producteurs sont en impayés.
	Interview 27		Les remboursements sont passables, parce que beaucoup de producteurs sont en impayé.
			Le délai de paiement aux producteurs initialement prévu pour le mois de mai va jusqu'en juillet. Ce qui plonge les producteurs dans des difficultés.
		Fonctionnement et organisation.	
	Interview 13		Les réunions ne se tiennent pas régulièrement.
	Interview 13	Contraintes et perspectives.	Afin d'éviter les impayés, nous recommandons que l'on

ACTEURS		CONTEXTE D'ACTION	VERBATIM
Organisations	Interview		
			augmente le prix d'achat du coton graine et que l'on diminue le prix des intrants.
	Interview 18	Relations avec l'environnement.	La méconnaissance des textes ne favorise pas le bon fonctionnement du GPC.
PRODUCTEURS	Interview 19		En ce qui concerne l'utilisation des intrants, nous sommes responsables en tout.
	Interview 20		Les quantités en NPK et en Urée (3 sacs de NPK et un sac d'Urée pour 1 hectare) sont insuffisantes.
			En ce qui concerne le grief de la mauvaise utilisation, je n'y crois pas, je cultive le coton depuis plus de 50 ans et je sais de quoi je parle.
	Interview 23		Il y a un manque de dialogue, nous ne sommes pas écoutés, plusieurs fois nous nous sommes plaints sur la qualité des intrants sans suite.
	Interview 25		Les herbicides actions 80 assèchent le coton.
	Interview 25		Les intrants que nous recevons sont insuffisants, mais nous n'en parlons pas.
	Interview 26		Souvent les conseillers ATC subtilisent les intrants.
	Interview 26		Le coût des intrants est élevé.
	Interview 29		Le coût des intrants est élevé.
	Interview 30		On ne nous considère pas pourtant c'est nous qui cultivons le coton, mais quand on parle de coton on montre les acteurs. Par exemple, c'est la banque qui est propriétaire du coton.
	Interview 31		Nous sommes confrontés à l'appauvrissement des terres, la production baisse d'année en année.
	Interview 31		Face au problème du coût des intrants, il faut promouvoir l'utilisation des fausses fumières.
	Interview 33		Les intrants que nous recevons sont insuffisants.
	Interview 24		Face à l'appauvrissement des sols, nous n'avons pas le choix, soit nous augmentons les engrais, soit nous mettons les terres en jachère.
	Interview 35		Les intrants étaient de mauvaise qualité l'an passé.
	Interview 35		Nous devons nous débrouiller

ACTEURS		CONTEXTE D'ACTION	VERBATIM
Organisations	Interview		
			pour récupérer nos intrants au siège du GPC.
	Interview 38	Remboursement du crédit de campagne.	Difficultés de remboursement dues au fait que la pesée du coton se fait en l'absence du producteur (risque de minoration des quantités et aussi de déclassement du coton en 2 ^e ou 3 ^e choix)
	Interview 20		En cas d'insuffisance de recette pour faire face aux impayés, nous vendons notre bétail et nos vivres pour rembourser le GPC).
	Interview 31		Notre principal souci est le déclassement du coton
	Interview 32		C'est injuste, nous sommes trop dépendant de la pluviométrie, je risque de tout perdre en cas de mauvaise saison.
	Interview 34		Les raisons des impayés : le déclassement du coton, l'appauvrissement des sols et la mauvaise qualité des intrants.
	Interview 26		Les acteurs du sommet de la filière sont comme des Dieux qui ont la main mise sur elle.
	Interview 26		Nous sommes contraints à la bonne collaboration.
	Interview 34		Nous n'avons aucun pouvoir.
	Interview 35		Nous subissons des pressions de la part du GPC, de la SOFITEX et de la banque.

Annexe n° 20 : Demande d'encadrement et d'accompagnement de la SOFITEX

Monsieur Evariste Faustin KONSIMBO
01 BP 557 Ouagadougou 01
Téléphone 00(226)70 09 73 64
E-mail : efkonsimbo@yahoo.fr

Ouagadougou, le 16 mai 2018

A

Monsieur le Directeur Général

Société Burkinabè des Fibres Textiles
(SOFITEX)
01 B.P. 147 BOBO-DIOULASSO 01
Tél. (00226) 20-97-00-25

Nos Réf : 001/05/2018/SOFITEX/EFK

Objet : Demande d'encadrement et d'accompagnement
recherches thèse de doctorat en Sciences de Gestion.

Monsieur le Directeur Général,

Dans le cadre de mes travaux de recherches pour la rédaction de ma thèse de doctorat en Sciences de Gestion, je viens par la présente vous remercier tout d'abord pour votre constante disponibilité et écoute, et saisir l'opportunité pour solliciter de votre bienveillance un encadrement et un accompagnement.

En effet, je vais bientôt rentrer dans la phase terrain qui m'amènera à effectuer des enquêtes sur le terrain. Cette étape nécessite un encadrement et un accompagnement de vos services techniques, notamment pour une meilleure connaissance :

- des acteurs de votre zone ;
- des zones de culture.

Aussi, dans l'espoir d'une suite favorable à ma demande, je vous prie Monsieur le Directeur Général, de bien vouloir agréer l'expression de mes sentiments dévoués.

76/05/2018



PJ : Copie attestation de scolarité

Evariste Faustin KONSIMBO

Annexe n° 21 : Réponse demande d'encadrement et d'accompagnement de la SOFITEX



SOCIETE BURKINABE DES FIBRES TEXTILES SA

Société Anonyme avec Conseil d'Administration au Capital de 19.528.000.000 de F CFA
Siège Social : 2744 Avenue William PONTY Bobo-Dioulasso BURKINA FASO
RCCM N° BF BDD 2012 M 393 N°IFU: 00004801 X

Bobo-Dioulasso, le 13 décembre 2018

Monsieur Evariste Faustin KONSIMBO
01 BP 557 Ouagadougou 01

OUAGADOUGOU

Nos réf. : 2018 - 178/DG/WAY/kdb

Objet : Votre demande d'encadrement et d'accompagnement en recherches.

Monsieur le Directeur Général,

Suivant courrier en date du 16 mai 2018, vous sollicitiez un encadrement pour des recherches en thèse de doctorat en sciences de gestion dans la zone cotonnière de la SOFITEX.

Par la présente et à titre de régularisation, je marque mon accord pour l'encadrement et l'accompagnement sollicité auprès des producteurs dans leurs zones de production.

La personne désignée à cet effet est le Docteur Sibiri SOU, Entomologiste, contact : **76 64 36 97**, e-mail : sou.sibiri@sofitex.bf.

Vous souhaitant une bonne réception, veuillez recevoir mes meilleures salutations.

Le Directeur Général

Wilfried A. YAMEOGO

«Commandeur de l'Ordre du Mérite»



Copies :

- SG
- DRHA
- M. Sibiri SOU
- Chrono

Table des matières

REMERCIEMENTS	ii
RESUME	iv
ABSTRACT	v
LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS	vi
LISTE DES FIGURES	ix
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES ANNEXES	xi
Table des matières	xiii
INTRODUCTION GENERALE	2
Proposition de recherche n°1	3
Proposition de recherche n°2	3
Proposition de recherche n°3	3
Proposition de recherche n°4	3
PREMIERE PARTIE : ANALYSE STRATEGIQUE ET SYSTEMIQUE D'UNE ORGANISATION COMPLEXE	6
CHAPITRE I : CONTEXTE ET QUESTIONS DE RECHERCHE	7
SECTION I : CONTEXTE ET PROBLEMES DE LA FILIERE COTON	7
I.1 CONTEXTE	7
I.1.1 Approche historique.....	7
I.1.2 Au niveau mondial	10
I.1.1.2.1 Evolution des superficies et des rendements.....	10
I.1.1.2.2 Evolution de la demande mondiale de coton fibre	11
I.1.1.2.3 Evolution des importations et des exportations de coton fibre.....	11
I.1.1.2.4 Concurrence des fibres synthétiques	12
I.1.1.2.5 Prix de référence du coton fibre	12
I.1.3 Enjeux pour le coton africain	14
I.1.1.3.1 Importance socio-économique	14
Tableau n° 1 : Importance des exportations de coton (graine et fibre) par rapport aux exportations agricoles et au total des exportations du pays (Hussein et al. 2005).....	15
Tableau n° 2 : Évolution proportion du coton dans les exportations de produits agricoles du Burkina	15
I.1.3.2 Facteurs de succès et faiblesses des filières cotonnières.....	15
I.1.3.3 Processus de privatisation et de libéralisation des filières cotonnières	16
I.1.1.4 Défis de la filière cotonnière	17
I.1.1.5 Importance socio-économique du coton pour le Burkina	19
Figure n° 1 : Structure des exportations du Burkina Faso de 2005 à 2014 (en valeur).....	19
Tableau n° 3 : Contribution des exportations de l'or et du coton au PIB	20
(en milliards de FCFA).....	20
I.2 SYNTHÈSE DES PROBLÈMES REPERTORIÉS DE LA FILIERE COTON	22

I.2.1 Revue des principaux problèmes de la filière coton.....	22
I.2.1.1 Influence négative de la parité euro/dollar	23
Figure n° 2 : Fluctuation des cours de la fibre de coton.....	23
I.2.1.2 Défaillances du dispositif organisationnel et institutionnel de la filière coton.....	24
I.2.1.3 Imperfection du mécanisme de fixation du prix d'achat au producteur ou mécanisme de lissage .	25
I.2.1.4 Financement critique des approvisionnements en intrants agricoles	26
I.2.1.5 Baisse des superficies et de la production cotonnière	27
I.2.1.6 Failles dans la production et la distribution de semences.....	27
I.2.1.7 Non-application des doses recommandations techniques.....	28
I.2.1.8 Précarité des rendements	28
I.2.1.9 Insécurité foncière	28
I.2.1.10 Pression parasitaire.....	28
I.2.1.11 Insuffisance des infrastructures.....	28
I.2.1.12 Faiblesse des capacités de transformation de la graine de coton	29
I.2.1.13 Aléas climatiques et détérioration des conditions climatiques	29
I.2.1.14 Insuffisances des services d'appui conseil par les producteurs	30
I.2.2 Le rôle critique du financement, de l'utilisation et de l'impact des intrants	32
Tableau n° 4 : Données de production cotonnière au Burkina Faso	39
Tableau n° 5 : Évolution des exportations de l'or et du coton (valeur en douane en FCFA)	39
Tableau n° 6 : Ratio d'endettement et taux de remboursement par région. Période : 2017/2018.....	40
SECTION II : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE	42
II.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	42
II.1.1 Notion et paradigmes épistémologique	43
II.1.1.1 Rappel du concept et de ses sources référentielles	43
II.1.1.2 Évolution de l'épistémologie	44
II.1.1.3 Grands modèles de sciences contemporaines	46
II.1.1.3.1 Modèle des sciences de la nature.....	46
II.1.1.3.2 Modèle des sciences de l'artificiel.....	47
II.1.1.4 Paradigmes épistémologiques contemporains	47
Tableau n° 7 : Éléments structurants et principes de validité d'une position épistémologique :	
Positivistes/Post-positivistes.....	49
II.1.1.4.1 Paradigme épistémologique positiviste logique	49
II.1.1.4.2 Paradigmes épistémologiques post-positivistes	50
II.1.1.4.2.1 Réalisme scientifique	50
II.1.1.4.2.2 Réalisme critique (transcendental).....	51
II.1.1.4.2.3 Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique.....	51
II.1.1.4.2.4 Paradigme épistémologique interprétativiste	51
II.1.1.4.2.5 Paradigme épistémologique constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln (PECGL)	52
Tableau n° 8 : Six paradigmes épistémologiques	54
II.1.2 Choix épistémologique et critère de validité.....	55

II.1.2.1 Justification de notre positionnement épistémologique.....	55
Figure n° 3 : Raisonnements déductif et inductif.....	55
II.1.2.2 L'impossible neutralité du chercheur.....	56
II.1.2.3 Critère de validité de la recherche.....	57
Tableau n° 9: L'évaluation de la qualité de la recherche au regard des critères de Lincoln et Guba (1985)	59
Tableau n° 10 : Synthèse des différentes formes de triangulation adoptées dans le cadre de l'étude multi-sites.....	60
II.2 QUESTION ET HYPOTHESES DE RECHERCHE	63
II.2.1 Question de recherche	63
II.2.2 Propositions de recherche.....	64
Proposition de recherche n°1	64
Proposition de recherche n°2	64
Proposition de recherche n°3	64
Proposition de recherche n°4	65
CONCLUSION DU CHAPITRE I.....	65
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE, DEFINITION DES PRINCIPAUX CONCEPTS ET CADRE DE RECHERCHE.....	67
SECTION I : REVUE DE LITTÉRATURE ET DEFINITION DES PRINCIPAUX CONCEPTS	67
I.1 REVUE DE LITTÉRATURE	67
I.1.1 Revue sur la filière.....	67
I.1.1.1 les recherches axées sur la politique générale	68
I.1.1.2 les recherches d'ordre technique	68
I.1.1.3 Les recherches d'ordre économique.....	68
I.1.1.4 Recherches sociologiques	69
I.1.1.5 Recherches à visée plus critique.....	69
I.1.2 Revue sur la théorie des organisations.....	70
I.1.2.1 Typologie de la théorie des organisations.....	72
I.1.2.2 Paradigmes de la théorie des organisations	73
I.1.2.3 Ecoles, Approches et courants de la théorie des organisations	77
I.1.2.3.1 Écoles historiques	77
I.1.2.3.1.1 École classique.....	77
I.1.2.3.1.2 École des relations humaines	79
I.1.2.3.1.3 École de la contingence	82
I.1.2.3.1.4 École sociologique	82
I.1.2.4 Approches et courants de la théorie des organisations	83
I.1.2.4.1 Approche économique des organisations	83
I.1.2.4.1.1 Théorie des coûts de transaction	84
I.1.2.4.1.2 Théorie de l'agence.....	85
I.1.2.4.1.3 Courant de l'économie des conventions	85

I.1.2.5 Approche sociologique des organisations.....	86
Tableau n° 11 : Caractéristiques de la sociologie contemporaine	87
I.2 DEFINITION DES PRINCIPAUX CONCEPTS.....	88
I.2.1 Filière	88
I.2.1.1 Application du concept filière à l'agriculture	90
I.2.1.2 Filière, objet de la présente recherche	91
I.2.1.3 Modes d'organisation des filières cotonnières africaines	92
I.2.1.4 Organisation du marché	93
I.2.1.5 Coordination de la gestion des ressources communes ou collectives.....	94
I.2.1.6 Coordination intraprofessionnelle.....	94
I.2.1.7 Coordination interprofessionnelle.....	94
I.2.1.8 Coordination verticale avec évolution de la contractualisation	94
I.2.1.9 Mécanismes de fixation des prix	95
Figure n° 4 : Modes d'organisation des filières cotonnières africaines	97
Figure n° 5 : Typologie des filières cotonnières africaines.....	98
I.2.2 Performance	99
I.2.2.1 Mesure de la performance	100
Tableau n° 12 : Indicateurs de performance de la filière coton utilisés par Tschirley et al.	101
Tableau n° 13 : Indicateurs retenus dans le cadre de la présente étude.....	102
SECTION II : CADRE D'ANALYSE	103
II.1 Choix du cadre d'analyse	103
Tableau n° 14 : Les trois modèles théoriques de l'analyse des organisations	104
II.2 Présentation du cadre d'analyse	105
II.2.1 Contexte d'émergence de l'analyse stratégique	106
II.2.2 Définition de l'analyse stratégique et systémique	107
Figure n° 6 : Raisonnement stratégique et systémique	110
II.2.3 Concept clés de l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg	111
II.2.3.1 Pouvoir	111
II.2.3.2 Acteur stratégique	112
II.2.3.3 Système d'action concret	113
II.2.3.4 Zone d'incertitudes	113
II.2.3.5 Jeu	114
II.2.3.6 Marge de liberté.....	114
II.2.3.7 Organisation	115
II.2.3.8 Changement	115
II.2.3.9 Stratégie	115
II.2.3.10 Rationalité.....	115
II.2.4 Axes d'analyse	116
II.2.4.1 Analyse stratégique.....	116
II.2.4.2 Analyse systémique.....	116

II.2.4.3 Analyse environnementale	117
II.2.5 Limites de l'analyse stratégique	117
II.2.6 Justification du cadre d'analyse	118
CONCLUSION DU CHAPITRE II	120
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	123
DEUXIEME PARTIE : ETUDE DU SYSTEME D'ACTEURS DE GESTION DES INTRANTS DE LA ZONE COTONNIERE DE LA SOFITEX.....	126
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ORGANISATION DE LA FILIERE, METHODOLOGIE DE RECHERCHE	127
SECTION I : PRESENTATION ET ORGANISATION DE LA FILIERE	127
I.1 Présentation de la filière	127
I.1.1 : Historique de la filière	127
I.1.2 Évolution de la filière	129
I.1.2.1 Relance de la filière à partir de 1995.....	129
I.1.2.2 Privatisation de la filière.....	130
I.1.3 Cartographie des acteurs	131
I.1.3.1 En amont de la filière.....	131
Figure n° 7 : Acteurs de la filière	132
I.1.3.1.1 Producteurs et leurs organisations.....	133
I.1.3.1.1.1 Producteurs	133
Tableau n° 15 : Distribution des producteurs dans les zones cotonnières	133
I.1.3.1.1.2 Organisations de producteurs	133
I.1.3.1.1.3 Groupements des producteurs de coton (SCOOPS-PC).....	134
I.1.3.1.1.4 Unions départementales (UDSCOOP-PC) et Unions provinciales (UPSCOOP-PC)	136
I.1.3.1.1.5 Union nationale des producteurs de coton (UNPCB).....	136
Tableau n° 16 : Organisation et fonctionnement de l'Union nationale des producteurs de coton du Burkina (UNPCB)	139
I.1.3.1.2 Sociétés cotonnières et leur organisation	139
I.1.3.1.2.1 SOFITEX	139
I.1.3.1.2.2 FASO COTON.....	140
I.1.3.1.2.3 SOCOMA.....	141
Figure n° 8 : Les sociétés cotonnières et leurs zones d'intervention	142
Figure n° 9 : Cartographie des zones de production du coton.....	143
I.1.3.2 En aval de la filière	143
I.1.3.2.1 Acteurs du secteur de la trituration.....	143
I.1.3.2.1.1 SN CITEC.....	143
I.1.3.2.1.2 JOSSIRA	144
I.1.3.2.2 Acteurs de l'industrie textile.....	144
I.1.3.2.2.1 FASOTEX.....	144
I.1.3.2.2.2 FILSAH	144

I.1.3.2.3	Acteurs du secteur artisanal	145
I.1.3.2.4	Acteurs du secteur des biens et services privés à la filière	146
I.1.3.2.4.1	Fournisseurs d'intrants	146
I.1.3.2.4.2	Transport et transit	146
I.1.3.2.5	Banques et institutions financières.....	147
I.1.3.2.5.1	Pool bancaire international et Pool bancaire national	147
I.1.3.2.5.2	Pool international.....	147
I.1.3.2.5.3	Pool national.....	147
I.1.3.2.5.4	Autres financements bancaires	148
I.1.3.2.5.5	Financement par les institutions de microfinance	149
I.1.3.2.5.6	Réseau des caisses populaires.....	149
I.1.3.2.5.7	Union des coopératives d'épargne et de crédit du Zoundwéogo.....	150
I.1.3.2.5.8	Première Agence de microfinance (PAMF).....	150
I.1.3.2.5.9	Financement par les sociétés cotonnières	150
	Tableau n° 17 : Volume des financements intrants de la SOFITEX	153
I.1.3.2.6	Acteurs du secteur des biens et services publics	153
I.1.3.2.6.1	Ouverture et entretien des pistes	153
I.1.3.2.6.2	Recherche coton	153
I.1.3.2.6	Coton BT, le coton bio équitable et le coton équitable.....	154
I.1.3.2.7	État	155
I.2	Organisation de la filière.....	156
I.2.1	Régulation des acteurs de la filière	159
I.2.2	Composantes et rôle du dispositif de gestion interprofessionnelle	159
I.2.2.1	Accord interprofessionnel.....	161
I.2.2.2	Autres composantes de la gestion interprofessionnelle.....	162
	Tableau n° 18 : Les acteurs intervenants dans la gestion et le financement des intrants	163
I.2.2.3	Autres contrats de la gestion interprofessionnelle	164
	SECTION II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	165
II.1	Méthodologie qualitative et technique de collecte.....	165
II.1.1	Choix de la méthodologie qualitative.....	165
II.1.2	Les outils de la collecte	166
II.1.2.1	Recherche documentaire	166
II.1.2.2	Entretien	167
II.1.2	Traitement et analyse des données	167
II.1.2.1	Traitement des données.....	167
II.1.2.1.1	Utilisation du logiciel Nvivo11	167
II.1.1.1.2	Codage par approche déductive	168
II.1.1.1.3	Codage par approche inductive	169
	Figure n° 10 : Représentation graphique de la démarche de contextualisation et de recontextualisation du corpus.....	169

II.2.2	Analyse des données	170
II.2	Présentation de la démarche	171
II.2.1	Contenu et déroulement de l'enquête	171
II.2.1.1	Trame des entretiens	172
II.2.1.2	Méthodologie de l'échantillonnage	173
	Tableau n° 19 : Détermination de l'échantillon des organisations (société et producteurs)	173
	Producteurs	173
	Tableau n° 20 : Détermination de l'échantillon des producteurs par région cotonnière	174
II.2.1.3	Déroulement de l'enquête	174
II.2.2	Limites de l'enquête.....	175
II.2.2.1	Limite de la collecte des données	175
II.2.2.2	Limite du traitement des données	175
	CONCLUSION DU CHAPITRE III	176
	CHAPITRE IV : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	177
	SECTION I : PRESENTATION DES RESULTATS.....	177
I.1	Résultats du traitement des données qualitatives.....	177
I.1.1	Contexte d'action 1. Régulation des accords	177
I.1.1.1	Axe d'analyse stratégique	177
I.1.1.2	Axe d'analyse systémique.....	178
I.1.2	Contexte d'action 2. Approvisionnement en intrants.....	178
I.1.2.1	Axe d'analyse stratégique	178
I.1.2.2	Axe d'analyse systémique.....	179
I.1.3	Contexte d'action 3. Distribution des intrants	179
I.1.3.1	Axe d'analyse stratégique	179
I.1.3.2	Axe d'analyse systémique.....	181
I.1.4	Contexte d'action 4. Utilisation des intrants	182
I.1.4.1	Axe d'analyse stratégique	182
I.1.4.2	Axe d'analyse systémique.....	182
I.1.5	Contexte d'action 5. Gestion du crédit de campagne	182
I.1.5.1	Axe d'analyse stratégique	182
I.1.5.2	Axe d'analyse systémique.....	184
I.1.6	Contexte d'action 6. Fonctionnement et organisation	185
I.1.6.1	Axe d'analyse stratégique	185
I.1.6.2	Axe d'analyse systémique.....	186
I.1.7	Contexte d'action 7. Relations avec l'environnement	187
I.1.7.1	Axe d'analyse environnemental	187
I.2	Résultats du traitement des données quantitatives	188
I.3	Synthèse des résultats	189
I.3.1	Résultats du traitement des données qualitatives.....	190
I.3.1.1	Contexte d'action 1. Régulation des accords.....	190

I.3.1.1.1 Axe d'analyse stratégique	190
I.3.1.1.2 Axe d'analyse systémique.....	190
I.3.2 Contexte d'action 2. Approvisionnement en intrants.....	190
I.3.2.1 Axe d'analyse stratégique	190
I.3.2.2 Axe d'analyse systémique.....	191
I.3.3 Contexte d'action 3. Distribution des intrants.....	191
I.3.3.1 Axe d'analyse stratégique	191
I.3.3.2 Axe d'analyse systémique.....	191
I.3.4 Contexte d'action 4. Utilisation des intrants	192
I.3.4.1 Axe d'analyse stratégique	192
I.3.4.2 Axe d'analyse systémique.....	192
I.3.5 Contexte d'action 5. Gestion du crédit de campagne	192
I.3.5.1 Axe d'analyse stratégique	192
I.3.5.2 Axe d'analyse systémique.....	193
I.3.6 Contexte d'action 6. Fonctionnement et organisation	193
I.3.7 Contexte d'action 7. Relations avec l'environnement	194
Axe d'analyse environnemental	194
SECTION II : DISCUSSION DES RESULTATS	195
II.1 DISCUSSION DES RESULTATS	195
II.1.1 Outils d'analyse du fonctionnement des organisations dans le cadre de l'analyse stratégique	196
II.1.2 Concept du pouvoir	197
II.1.3 Concept de l'incertitude	198
II.1.4 Concept du système d'action concret	199
II.1.5 Caractérisation des sources de pouvoirs dont dispose chacun des acteurs	200
SOFITEX	201
ECOBANK	202
UNPCB	202
UPPC.....	203
UDPC.....	203
GPC/SCOOPS-PC	204
PRODUCTEURS.....	205
II.1.6 Identification et analyse des zones d'incertitudes et des situations à enjeux	205
AICB	206
SOFITEX	206
ECOBANK	208
UNPCB	208
UPPC.....	209
UDPC.....	209
GPC/SCOOPS-PC	210
PRODUCTEURS.....	210

II.1.7 Analyse du système d'action concret des acteurs de la gestion des intrants de la zone cotonnière de la SOFITEX.....	212
II.1.8 Acteurs clés de la gestion des intrants.....	212
Figure n° 11 : Représentation du système d'action concret de la gestion des intrants	214
II.1.9 Traduction des jeux d'acteurs et jeux de pouvoir dans les différents contextes d'action.	215
II.1.9.1 AICB	215
II.1.9.2 SOFITEX	215
II.1.9.3 ECOBANK.....	217
II.1.9.4 UNPCB	217
II.1.9.5 UPPC.....	218
II.1.9.6 UDPC	218
II.1.9.7 GPC	218
II.1.9.8 Producteurs	219
Tableau n° 21 : Différents objectifs et buts des acteurs	221
Tableau n°22 : Différents enjeux des acteurs	222
Tableau n°23 : Différents pouvoirs détenus par les acteurs	222
Tableau n° 24 : Différentes zones d'incertitudes contrôlées par les acteurs	222
Tableau n° 25 : Différentes contraintes rencontrées par les acteurs	223
II.1.10 Vérification des propositions de recherche	224
II.1.10.1 Proposition de recherche n°1	224
II.1.10.2 Proposition de recherche n°2	226
II.1.10.3 Proposition de recherche n°3	226
II.1.10.4 Proposition de recherche n°4	227
Au niveau de la régulation de la filière	228
Au niveau de l'approvisionnement en intrants.....	228
Au niveau des banques et institutions de finances	228
Au niveau de la distribution des intrants.....	228
Au niveau de l'utilisation des intrants	229
Au niveau de la gestion du crédit de campagne	229
Au niveau du fonctionnement des organes de la filière	229
Au niveau des relations avec l'environnement.....	229
Suivant la théorie de l'acteur stratégique	230
CONCLUSION DU CHAPITRE IV.....	231
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE	233
CONCLUSION GENERALE	235
RECOMMANDATIONS	236
APPORTS A LA RECHERCHE	240
Apports théoriques	240
Apports conceptuels	240
Apport méthodologique	240

Apports managériaux	241
LIMITES DE LA RECHERCHE	241
PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE.....	242
BIBLIOGRAPHIE.....	243
ANNEXES.....	256
Annexe n° 1 : Grille d'analyse stratégique d'une action.....	256
Annexe n° 2 : Grille d'analyse systémique d'un système d'action	256
Annexe n° 3 : Grille d'analyse de l'environnement.....	257
Annexe n° 4 : Présentation des résultats	257
4.1 Résultats du traitement des données qualitatives.....	257
4.1.1 Association interprofessionnelle du coton du Burkina (AICB).....	257
4.1.1.1 Régulation des accords	257
4.1.1.2 Fonctionnement et organisation	258
4.1.1.3 Relations avec l'environnement	258
4.1.2 Société cotonnière (SOFITEX).....	259
4.1.2.1 Approvisionnement en intrants.....	259
4.1.2.2 Gestion du crédit de campagne agricole.....	259
4.1.2.3 Relations avec l'environnement	260
4.1.3 Pool bancaire (ECOBANK)	260
4.1.3.1 Approvisionnement en intrants.....	260
4.1.3.2 Gestion des crédits de campagne.....	261
4.1.3.3 Relations avec l'environnement	261
4.1.4 Union nationale des producteurs de coton (UNPCB).....	262
4.1.4.1 Distribution des intrants	262
4.1.4.2 Gestion des crédits de campagne.....	262
4.1.4.3 Fonctionnement et organisation de la structure	263
4.1.4.4 Relations avec l'environnement	264
4.1.5 Unions provinciales des producteurs de coton (UPPC).....	264
4.1.5.1 Distribution des intrants.....	264
4.1.5.2 Gestion des crédits de campagne.....	265
4.1.5.3 Fonctionnement et organisation de la structure	265
4.1.5.4 Relations avec l'environnement	266
4.1.6 Unions départementales des producteurs de coton (UDPC).....	266
4.1.6.1 Distribution des intrants.....	266
4.1.6.2 Gestion des crédits de campagne.....	267
4.1.6.3 Fonctionnement et organisation de la structure	267
4.1.6.4 Relations avec l'environnement	268
4.1.7 Groupements des producteurs de coton (GPC/SCOOP-PS).....	268
4.1.7.1 Distribution des intrants.....	268
4.1.7.2 Gestion des crédits de campagne.....	269

4.1.7.3 Fonctionnement et organisation de la structure	270
4.1.7.4 Relations avec l'environnement	270
4.1.8 Producteurs de coton	271
4.1.8.1 Utilisation des intrants	271
4.1.8.2 Remboursement des crédits de campagne	271
4.1.8.3 Relations avec l'environnement	272
Annexe 5 : Synthèse des résultats des enquêtes par contexte d'action.....	273
Annexe n° 6 : Analyse comparative statuts GPC/SCOOPS-PC, loi 014 et Acte OHADA	285
Annexe n° 7 : Analyse comparative règlement intérieur, GPC/SCOOPS-PC et Acte OHADA	288
Annexe n° 8 : Différentes utilisations de l'analyse stratégique.....	291
Annexe n° 9 : Protocole d'entretien n°1 Sociétés cotonnières.....	294
Annexe n° 10 : Protocole d'entretien n°2 : Organisations des producteurs	296
Annexe n° 11 : Protocole d'entretien n°3 : Producteurs individuels.....	300
Annexe n° 12 : Questionnaire n°1 : Sociétés cotonnière (SOFITEX)	303
Annexe n° 13 : Questionnaire n°2 : Organisations des producteurs.....	305
Annexe n° 14 : Questionnaire n°3 : Producteurs individuels	307
Annexe n° 15 : Résultat questionnaire n°01 : Société cotonnière SOFITEX (DICA).....	311
Annexe n° 16 : Résultat questionnaire n°02 : Organisations des producteurs de coton (GPC).....	312
Annexe n° 17 : Résultat questionnaire n°03 : Producteurs de coton	313
Annexe n° 18: Résultat enquête interne SOFITEX utilisation des intrants	316
Annexe n°19 : Liste des verbatim.....	317
Annexe n° 20 : Demande d'encadrement et d'accompagnement de la SOFITEX	322
Annexe n° 21 : Réponse demande d'encadrement et d'accompagnement de la SOFITEX	323
Table des matières	324