



Fondation pour l'agriculture
et la ruralité dans le monde



Apprendre à oser®



Université du coton

REFLECHIR, PARTAGER ET AGIR

au service de la performance des filières cotonnières africaines

Note d'avancement du Projet

Version de travail

Mars 2008

SOMMAIRE

1. RESUME DU PROJET	5
2.- INSTRUCTION DU PROJET	9
2.1. Identification du projet	9
2.2. Déroulement de l'instruction du projet	10
3. LE SECTEUR ET SES ENJEUX	13
3.1. Importance des filières cotonnières pour les pays de la sous-région.....	13
3.2. Diagnostic : Des filières cotonnières en crise	15
3.3. investir dans la formation des acteurs des filières cotonnières africaines	16
3.4. Rappel des politiques et actions menées dans le secteur coton.....	19
4. LE PROJET	23
4.1 Finalité	23
4.2 Objectif du projet	24
4.3 Contenu du projet.....	24
4.4 Réalisations attendues.....	32
4.5. Intervenants et mode opératoire	37
4.6. Coût du projet et plan de financement	41
6. ÉVALUATION DES EFFETS ET IMPACTS DU PROJET	44
6.1. Impact économique du projet.....	44
6.2 Impact social	45
6.3 Impact environnemental.....	46
6.4. Pérennité du projet.....	47
6.5. Risques du projet et hypothèses critiques	49
ANNEXES :	51
PRESENTATION DES PRINCIPAUX INTERVENANTS.....	51
ANNEXE 2 : LES CYCLES DE FORMATION	62
ANNEXE 3 : Les personnes ayant participées aux Ateliers de Sèvres.....	65
Annexe n° A : Ateliers de Sèvres - Liste des Participants	67
Annexe n° B : Ateliers de Sèvres - ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES	69
Annexe n° C : Ateliers de Sèvres - Liste des Intervenants extérieurs	69

Liste des figures et graphiques

Figure 1 : Evolution de la production cotonnière en Afrique de l'Ouest et du Centre.....	13
Figure 2 : Zones cotonnières en Afrique francophone	14
Figure 3 : Schéma des composantes de l'Université du coton.....	24
Figure 4 : - L'Université du coton : une approche systémique du développement des compétences en management stratégique et pilotage des activités.....	25
Figure 5 : Montage institutionnel : le groupement de mise en œuvre de l'université du coton.....	39

Liste des encadrés

Encadré n° 1 : ORGANISATIONS RENCONTREES - Mission novembre 2006.....	10
Encadré n° 2 :-ORGANISATIONS RENCONTREES - Mission novembre 2007	12
Encadré n° 3 :- Les organismes aux Etats-Unis.....	21
Encadré n° 4 - Le Master en "management International des filières agricoles"	29

Liste des tableaux

Tableau 1 : La contribution du coton dans les exportations en Afrique de l'Ouest et du centre	15
Tableau 2 : Production des filières en d'Afrique de l'Ouest et du Centre.....	16
Tableau 3 : Les organismes de formation aux Etats-Unis	21

Liste des sigles et des acronymes

ACA	: Association des cotonniers africains
AFD	: Agence française de développement
APD	: Aide publique au développement
AFDI	: Agriculteurs français et développement international
AProCA	: Association des producteurs de coton africains
CE	: Commission européenne
DAGRIS	: Développement des agro-industries du sud
FARM	: Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde
FN-CUMA	: Fédération Nationale des Coopératives d'utilisation de matériels agricoles
GNIS	: Groupement national interprofessionnel des semences et plants
HEC	: Hautes études commerciales
OPA	: Organisation professionnelle agricole
OPC	: Organisation professionnelle de coton
SOFIPROTEOL	: Etablissement financier de la filière française des huiles et protéines végétales.
UEMOA	: Union économique et monétaire ouest africaine
UPAFA	: l'Université Paysanne Africaine

1. RESUME DU PROJET

Le présent document a pour objet de présenter l'état d'avancement du projet de création de l'Université du coton et de mise en œuvre de ses formations.

Contexte du projet :

Le projet est une initiative de l'AProCA (Association des Producteurs de Coton Africain) lancée au mois de février 2006, lors du Salon international de l'agriculture. A cette occasion, son président, M. François TRAORE a exprimé le besoin des dirigeants des organisations professionnelles cotonnières et de leurs personnels permanents de renforcer leurs compétences managériales pour relever les défis auxquelles les filières africaines sont désormais confrontées : compétitivité du coton, accès à l'innovation, revenus des producteurs, pérennité des systèmes de productions....

La Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde (FARM) dont la mission est de mettre les expériences, les analyses et les capacités d'action de ses fondateurs au service des nouveaux acteurs des filières agricoles des pays du Sud, organisait cet événement. La Fondation a souhaité répondre à la demande des producteurs de coton qui se sont engagés dans de profondes réformes économiques et institutionnelles pour assurer la pérennité de leurs exploitations agricoles et de leurs revenus.

A la fin de l'année 2006, l'AProCA et FARM ont mandaté HEC Paris pour conduire la faisabilité d'une « Université du coton ». Cette étape s'est clôturée par un séminaire de restitution aux principaux intéressés, à Ouagadougou, les 2 et 3 février 2007. Les conclusions de l'étude ont été par ailleurs présentées à divers institutions : Agence française de développement, Commission européenne, Présidence de la République française...

Tout au long de l'année 2007, le projet de l'« Université du coton » a été enrichi et consolidé. Un schéma organisationnel a été adopté. Il repose sur une université fonctionnant en réseau dans un large partenariat entre acteurs du nord et du sud, acteurs économiques, pédagogiques et institutionnels.

Objectifs et contenu du projet

L'Université du coton, est un outil des producteurs au service de la performance des filières cotonnières africaines. Cet instrument doit leur permettre d'accéder à des compétences qui vont bien au-delà de celles que l'on acquiert traditionnellement dans le cadre d'études formelles, centrées autour d'une discipline, agronomie ou économie du développement. L'Université du coton axera ses programmes pédagogiques autour de l'acquisition des connaissances, des qualifications et des attitudes requises pour permettre aux différents acteurs des filières cotonnières de maîtriser les dynamiques de changement. Elle dotera les acteurs d'une capacité collective à réagir à la complexité et à utiliser le savoir dans le but d'innover pour maîtriser le changement. Elle assurera aux leaders des OPC les compétences et les savoir faire nécessaires pour :

- ▶ **acquérir une vision stratégique** qui intègre les opportunités du marché et les opportunités techniques (le management stratégique) ;
- ▶ **partager cette vision** avec de tous les membres de son organisation et des sociétés des filières cotonnières (écouter, dialoguer; transformer les conflits en opportunités...);

- ▶ **animer ses équipes** pour mettre en œuvre la vision : le management des équipes (piloter, entraîner une équipe, évaluer ses performances...);
- ▶ faire prendre en compte cette vision par les leaders politiques nationaux et régionaux (le plaidoyer lobbying)...

L'Université du coton a comme objectif de **doter de compétences managériales les dirigeants et les cadres des filières cotonnières et d'assurer la capitalisation et le partage des innovations techniques, managériales et organisationnelles dans les mêmes filières.**

La réalisation de cet objectif passe par la mise en œuvre de 4 sous composantes :

- **Composante 1: Formation continue**

Assurer la formation professionnelle continue des leaders et des cadres dirigeants des organisations professionnelles agricoles et des autres acteurs économiques des filières cotonnières dans *le centre de formation à l'entrepreneuriat* ;

- **Composantes 2 : Formation spécialisée**

Apporter une spécialisation pointue en "management des filières agricoles" qui s'adressera à des étudiants africains et à de jeunes professionnels destinés à exercer des responsabilités de cadre dans les filières agricoles.

- **Composantes 3 : Capitalisation et partage de l'innovation**

Capitaliser et partager les innovations techniques et managériales éparpillées dans les différents bassins de production en Afrique de l'ouest et du centre : le Centre en innovation - recherche des économies cotonnières africaines.

- **Composantes 4 : Communication**

Permettre à tous les acteurs de l'Université du coton de partager le même niveau d'information et de faire connaître à l'extérieur les travaux menés.

Coût, plan de financement

L'Université du coton sera une **université sans murs**. Elle fonctionnera en réseau faisant appel aux ressources pédagogiques et scientifiques, humaines et matérielles, d'un consortium d'écoles, d'universités et d'organismes de formation. Dès lors elle n'aura pas de charges récurrentes : pas d'amortissement des locaux, d'équipements et charges salariales.

Pour assurer son financement, l'Université met en place un **partenariat de type « privé-public »**. Des acteurs privés se sont déjà engagés formellement. Le GNIS (Groupement National Interprofessionnel des Semences et Plants) et Sofiprotéol (établissement financier de la filière française des huiles et protéines végétales) ont chacun signé une convention avec Farm pour financer l'Université du coton. Des négociations avancées pour le financement de l'université sont en cours avec des organisations et entreprises privées : le réseau AGA KHAN de développement, Deloitte Conseil, la fondation Syngenta for sustainable agriculture, la société Générale....

Mode opératoire

La répartition des rôles au sein de l'université du coton a été discutée en atelier avec le bureau de l'AProCA, à Ouagadougou, en février 2007. Le bureau a arrêté la répartition suivante :

- (i) La maîtrise d'ouvrage générale du projet est assurée par l'Aproca qui assume les fonctions d'orientation stratégique et de supervision. L'Aproca, comme maître d'ouvrage, assume la responsabilité globale du projet. L'Aproca, appuyée par les deux autres fondateurs :
 - définit les orientations stratégiques ;
 - détermine les actions et programmes à mettre en oeuvre ;
 - veille à la coordination des interventions des différents intervenants ;
 - décide des modalités d'évaluation des activités conduites ;
 - approuve le rapport annuel d'action.

- (ii) La Fondation pour l'agriculture et la ruralité (FARM) assure la maîtrise d'œuvre du projet. Pour ce faire, FARM remplit les fonctions opérationnelles de conception et de coordination y compris le montage et le suivi des actions. Par ailleurs la fondation Farm est notamment chargé de :
 - réunir les ressources nécessaires à la mise en place de l'Université du coton ;
 - assurer la gestion administrative et financière des moyens,
 - assurer le suivi-évaluation global du projet...

- (iii) HEC reçoit la maîtrise d'œuvre déléguée pour les aspects pédagogique de l'Université.

- (iv) les partenaires techniques, institutions de formation et organismes de recherche sont les opérateurs du projet.

Impacts et risques du projet

Acquérir des gains de compétitivité est indispensable aux filières cotonnières ouest et centre africaines pour assurer leur survie. Ce défi est capital pour créer de la valeur et générer des revenus pour lutter contre la pauvreté en milieu rural. Or la compétitivité résulte, non d'une dotation initiale en facteurs, mais de la capacité des acteurs à construire des avantages concurrentiels. Néanmoins une telle construction n'a rien d'automatique. Pour se transformer en une stratégie de développement partagée par tous les acteurs cela requière de la part des dirigeants la capacité :

- à saisir les opportunités du marché et les opportunités techniques et à transmettre cette vision auprès de tous les membres de son organisation (les pairs et les collaborateurs) et auprès des sociétés des filières cotonnières ;
- à animer ses équipes pour mettre en œuvre la stratégie qui découle de la vision ;
- la faire partager aux leaders politiques nationaux et régionaux.

L'Université du coton en renforçant l'ensemble de ces compétences et aptitudes des acteurs permettra de bien meilleures performances au niveau de chacune des organisations et entreprises des filières cotonnières. Globalement elle favorisera l'émergence d'une nouvelle dynamique de développement partagée par les acteurs. En diminuant les risques, solutionnant les conflits celui réduira d'autant les coûts de transaction et permettra de saisir de nouvelles opportunités de marché. En favorisant la capitalisation et le partage de l'innovation entre tous les acteurs des divers pays membres de l'AProCA, elle accroîtra la productivité du champ à l'usine. In fine, l'Université du coton accroîtra l'efficacité de la filière et sa compétitivité globale.

L'Université du coton aura un impact direct sur la réduction de la pauvreté des ménages cotonniers en contribuant à réduire la vulnérabilité des revenus, à améliorer l'accès aux biens et services publics et la participation des producteurs de coton à la décision...

Le schéma retenu pour assurer la durabilité financière du projet d'Université du coton vise à minimiser les coûts par une **université sans murs** et à assurer des ressources diversifiées par un partenariat privé – public. Le schéma organisationnel retenu rassemble dans un **large réseau**, acteurs du nord et du sud, acteurs économiques, pédagogiques et institutionnels et garantira la durabilité institutionnelle de l'université du coton. Elle fonctionnera en réseau mobilisant dans un large consortium les ressources et les compétences de ses partenaires.

Deux risques majeurs ont été identifiés :

- L'AProCA est une jeune organisation née en 2004. Les ressources humaines et matérielles dont elle dispose sont limitées alors qu'elle doit gérer de nombreux actions et projets (coton bio et équitable AFD, Icco, Oxfam, FSP). Un projet supplémentaire de la complexité de l'Université du coton pourrait déséquilibrer l'organisation.
- Toutefois le plus grand risque est lié à la situation financière critique du secteur cotonnier africain et à son avenir. Il est clair que l'Université du coton ne se conçoit qu'au sein de filières dynamiques ; sa réussite reste subordonnée au maintien du tissu agroindustriel qui s'est mis en place progressivement depuis plus d'un demi siècle en Afrique de l'Ouest et du Centre.

2 - INSTRUCTION DU PROJET

L'instruction du projet s'est faite en deux étapes : identification et instruction proprement dite, de manière itérative et participative.

2.1. Identification du projet

L'identification du projet s'est faite en :

- ▶ **février 2006**, avec une demande formulée par les producteurs de coton au SIA,
- ▶ **septembre 2006**, une conception arrêtée par les leaders des organisations professionnelles à Sèvres.

A la rencontre organisée par FARM, au Salon International de l'Agriculture (1), en février 2006, les leaders des unions de producteurs de coton de l'Afrique de l'ouest et du centre, en présence des dirigeants des sociétés cotonnières, des représentants des bailleurs de fonds (Commission européenne, AFD), du secteur bancaire privé, de Dagris, de la recherche, ont exprimé le souhait de pouvoir acquérir et maîtriser les compétences, en matière de management, de leadership et de plaidoyer, nécessaires à leurs organisations professionnelles.

En réponse à cette demande, FARM a organisé à Sèvres (2), du 12 au 20 septembre 2006, une formation-pilote sur le management d'entreprise. Une vingtaine de participants de l'AProCA et des unions nationales des pays producteurs de coton d'Afrique de l'Ouest et du Centre y participait (3). Etaient représentés le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, le Mali, le Sénégal, le Tchad et le Togo. L'atelier visait à faire identifier par les dirigeants des OPC et les cadres salariés, les démarches et les outils nécessaires aux unions nationales des pays producteurs de coton afin :

- ▶ d'accroître le pouvoir de négociation des producteurs de coton au sein des filières et auprès des administrations nationales, des institutions régionales et des bailleurs de fonds ;
- ▶ de renforcer les capacités à gérer les unions professionnelles nationales ;
- ▶ d'améliorer la coordination au sein des filières, notamment de participer à la mise en place d'interprofessions.

Des ateliers (4) et des débats autour d'expériences croisées, conduites en Afrique de l'Ouest et du Centre, puis en France (5), ont clarifié les attentes des leaders et cadres de l'AProCA et des unions nationales de producteurs de coton d'Afrique. Les besoins de formation professionnelle en gestion, management et marketing ont été précisés, ébauchant les grandes lignes d'un programme permanent d'appui aux filières cotonnières, la future « Université du coton ».

A l'issue de cette formation, l'AProCA a, pour être en conformité avec les réalités du terrain, sollicité FARM pour mener la faisabilité d'un dispositif pérenne de formation répondant aux besoins identifiés.

¹ - Voir en annexe la **liste des participants**.

² - Au CIEP :- Centre international des études pédagogiques.

³ - Voir en annexe la **liste des OP participantes**.

⁴ - Voir en annexe la **liste des intervenants extérieurs**.

⁵ - L'ONIDOL avec son fondateur, Jean-Claude Sabin, a présenté la naissance d'une OP française et Marie Jo Gelly, les producteurs et transformateurs face au marché. La CGB a présenté la négociation du prix par les producteurs de betterave.

2.2. Déroulement de l'instruction du projet

L'instruction proprement dite du projet d'université du coton est le résultat d'un processus itératif de dialogue direct entre le maître d'ouvrage, l'AProCA, ses partenaires, Farm et HEC, d'une part, et les divers acteurs des filières cotonnières, d'autre part. Différentes étapes ont marqué le processus :

- ▶ Deux missions conjointes HEC et Farm de préparation et d'instruction du projet ;
- ▶ Une démarche validée par le bureau de l'AProCA ;
- ▶ une démarche partagée avec de nombreux partenaires et acteurs des filières cotonnières.

Elle était menée par une équipe conjointe d'experts de HEC (6) et FARM (7). Le bureau de l'AProCA, son Président et son Secrétaire permanent ont été étroitement associés à la progression de l'étude de faisabilité.

NOVEMBRE 2006 - 1^{ère} MISSION

Pour répondre aux attentes de l'AProCA formulées lors de l'atelier de Sèvres, deux missions de terrain conjointes Farm – HEC, associant l'AProCA, ont été conduites en Afrique de l'Ouest et du Centre. La première mission, organisée du 15 au 27 novembre 2006, a eu pour objectif, selon les termes de référence de l'étude rédigés par FARM, de « formuler les mécanismes de mise en œuvre d'un programme permanent de renforcement des capacités des membres de l'AProCA, des unions nationales de producteurs affiliées et des interprofessions des filières coton de l'Afrique de l'Ouest et du Centre ».

La première mission de terrain s'est rendue dans 4 pays : Sénégal, Burkina Faso, Cameroun et Mali. Une première partie du travail a consisté pour les experts de HEC à bien cerner les éléments de contexte des filières coton et les enjeux pour les pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre. Elle s'est principalement consacrée aux échanges avec les acteurs des filières (dirigeants des sociétés cotonnières, représentants des organisations de producteurs) et des institutions de recherche et de formation. Leur écoute a permis de mieux comprendre les besoins, le contexte humain et social, et de bien cerner les réponses à y apporter. A chacune des étapes, les acteurs rencontrés ont fait part à l'équipe des compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités, actuelles et futures, qui se traduisent en besoins spécifiques de formations en management.

Encadré n° 1 : ORGANISATIONS RENCONTREES - Mission novembre 2006

PAYS	organisation
MALI	<ul style="list-style-type: none">▶ AOPP (Commission Coton),▶ IER (Institut d'Economie Rurale),▶ IPR-IFRA (Institut Polytechnique Rural de formation et de Recherche Appliquée),▶ CMDT (Compagnie Malienne des Textiles),▶ APCAM (Assemblée Permanente des Chambre d'Agriculture du Mali),▶ GSCVM (Groupe des Syndicats du Coton et Vivrier),▶ HELVETAS – MOBIOM,▶ SNV.
SENEGAL	<ul style="list-style-type: none">▶ la PLATEFORME DES POLITIQUES AGRICOLES (HUB),▶ SODEFITEX▶ FNPC (Fédération Nationale des Producteurs de Coton).
CAMEROUN	<ul style="list-style-type: none">▶ SODECOTON

⁶ Jean-François Guillon, directeur HEC exécutive et Jean Luc RICCI

⁷ Denis Herbel, chef de projet

PAYS	organisation
	▶ OPC-GIE
BURKINA FASO	▶ UNPC-B ▶ CNRST (Centre national de la recherche scientifique et technique) ▶ BIB (Banque internationale du Burkina)

La mission a permis de bien comprendre les attentes des acteurs, leurs besoins en compétences et savoir faire nécessaires pour rendre performantes leurs organisations. Ce sont des compétences dans les domaines du :

- **Management stratégique** afin d'acquérir une vision stratégique pour saisir les opportunités du marché et les opportunités techniques (accroître la productivité) ;
- **Management opérationnel** pour faire partager cette vision auprès de tous les membres de son organisation et auprès des sociétés des filières cotonnières (écouter, dialoguer; transformer les conflits en opportunités...);
- **Management opérationnel** pour animer ses équipes afin de transformer la vision stratégique en actions : le management des équipes (piloter les activités, entraîner une équipe, évaluer ses performances...);
- **Lobbying** pour faire prendre en compte cette vision par les leaders politiques nationaux et régionaux.

A l'issue de la mission un premier document de projet a été rédigé.

FEVRIER 2007 - Une démarche validée par le bureau de l'AProCA et ses unions nationales

A l'issue de cette mission, le bureau de l'AProCA a tenu un atelier de deux jours à Ouagadougou (Burkina Faso), en début février 2007. Le premier rapport de présentation de l'Université a été présenté. L'atelier qui réunissait l'ensemble du bureau de l'AProCA l'a étudié, discuté et s'est prononcé sur la démarche, les grandes orientations et le montage institutionnel envisagé pour le projet... Ces éléments ont été largement amendés et validés. Ce travail a abouti à la signature d'un protocole négocié et signé entre 3 partenaires définissant leurs relations pendant la phase de préparation.

Parce que l'appropriation du projet d'Université du coton par les OPC constitue un enjeu décisif pour le succès de cette initiative, l'AProCA a organisé une mission d'information et d'explication sur le projet, d'une durée de plus de deux semaines, au début du mois d'avril 2007. Cette mission, conduite par son Président et son secrétaire exécutif, a effectué une tournée d'information auprès des différentes plateformes nationales dans neuf pays producteurs d'Afrique de l'Ouest et du Centre, pour faire partager au plus grand nombre d'élus et de cadres salariés le projet. Par ailleurs cette mission a permis de présenter à d'autres acteurs institutionnels et aux sociétés cotonnières l'état d'avancement du projet.

NOVEMBRE 2007 – 2^{ème} MISSION

La seconde mission de terrain (novembre 2007) s'est rendue dans 4 pays : Sénégal, Bénin, Burkina Faso et Mali. Elle avait pour objectifs :

- ▶ Identifier et sélectionner les partenaires pédagogiques africains de l'université du coton : institutions de formation et de recherche.
- ▶ Faire partager les avancés et des résultats du projet avec les organisations de producteurs nationales, les sociétés cotonnières, la recherche et l'AProCA.

- ▶ Présenter l'Université du coton auprès d'acteurs institutionnels (UEMOA – CAMES – AIC - AUF)

Encadré n° 2 :-ORGANISATIONS RENCONTREES - Mission novembre 2007

PAYS	organisation
MALI	<ul style="list-style-type: none"> ▶ APROCA ▶ CERFITEX ▶ CMDT (Compagnie Malienne des Textiles),
SENEGAL	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ISM (Institut supérieur de management - Dakar) ; ▶ ISRA (Institut Sénégalais de Recherches Agricoles)
BENIN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ INRAB - Centre de recherche coton fibre ▶ ENAM -Ecole nationale d'économie appliquée et de management
BURKINA FASO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ UNPC-B ▶ UPB-IDR ▶ UEMOA ▶ ACA ▶ CILLS

La mission a permis de sélectionner les partenaires pédagogiques et de rencontrer les équipes pédagogiques de différentes institutions de formation : ISM – ENAM et– UPB-IDR ⁽⁸⁾.

Lors de cette seconde mission de terrain, le projet d'université du coton a été présenté au Président de l'ACA (Association cotonnière africaine). A l'issue de la présentation, le Président de l'ACA a déclaré : « nous soutenons pleinement ce projet ». Il a invité l'équipe de préparation du projet à venir le présenter aux journées annuelles de l'Association Cotonnière Africaine (A.C.A). Cette présentation a été faite par l'AProCA lors de ces journées tenues (à LUSAKA (ZAMBIE) en mars 2008.

Par ailleurs, l'équipe de préparation du projet ne s'est pas limitée à présenter le projet et à écouter les attentes et les observations des seuls acteurs du coton. L'initiative a été présentée à l'Union économique et monétaire ouest Africaine en présence du commissaire au développement rural et de cadres des directions. A cette occasion, le Commissaire au développement rural et à l'environnement de l'UEMOA a d'ailleurs affirmé : « ce projet régional participe à la promotion d'une filière agricole prioritaire de l'UEMOA et rencontre l'adhésion par un soutien institutionnel de l'Union.»

Ces étapes successives montrent toute l'implication de l'AProCA dans l'élaboration progressive du projet, depuis le diagnostic initial des besoins, l'identification des questions à résoudre et le choix des mesures et solutions à mettre en oeuvre... L'instruction du projet a été financée par Farm : prise en charge de l'expertise et prise en charge de la participation de l'AProCA et de la concertation avec les représentants des producteurs des différents pays.

⁸ - voir en annexe les présentations des partenaires.

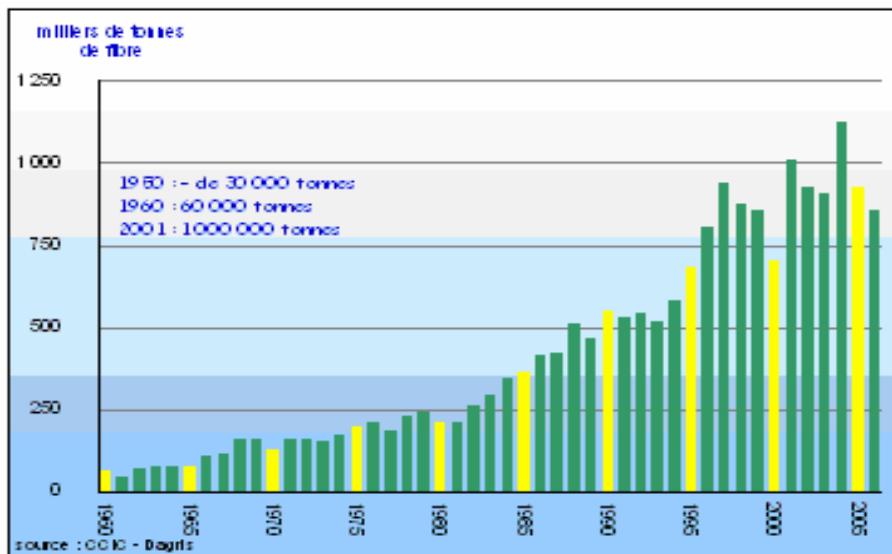
3. LE SECTEUR ET SES ENJEUX

Avec une forte implication de l'aide française (AFD et Coopération) qui a consacré, depuis 30 ans plus de 800 millions d'euros d'Aide Publique au Développement, les filières cotonnières africaines de la zone Franc ont connu, au cours des trente dernières années, une croissance spectaculaire.

3.1. Importance des filières cotonnières pour les pays de la sous-région

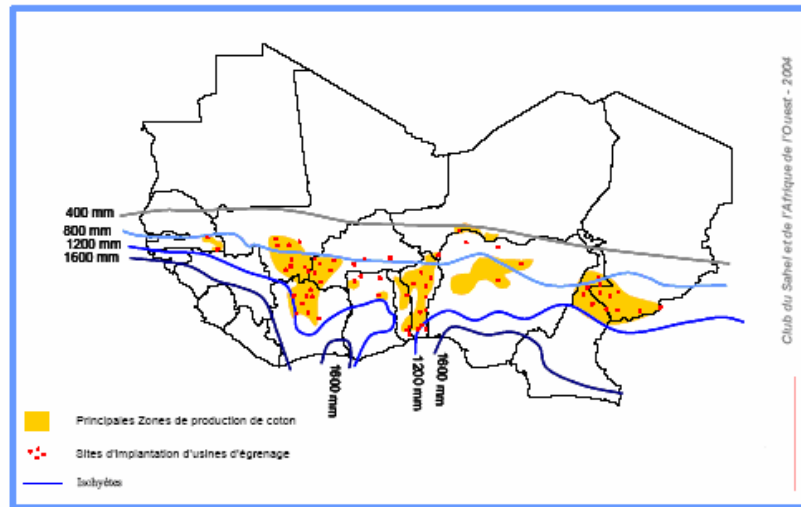
Le coton est un des rares exemples de réussite dans le domaine du développement agricole en l'Afrique de l'Ouest et du Centre, en particulier dans les pays de la zone CFA. Cette réussite s'explique, très largement, par la mise en place de filières cotonnières dites « intégrées ». Ce mode de coordination a assuré l'accès du producteur de coton au marché dans des transactions sécurisées : approvisionnement en intrants (engrais, pesticides), crédits de campagne et d'investissement en équipements, offre de services agricoles (encadrement technique et, plus tardivement, appui aux organisations de producteurs), sécurisation du débouché à un prix stable. La quasi-intégration est apparue comme une réponse à l'imperfection des marchés imputable au faible niveau de développement et accentuée par la faiblesse de l'appareil juridique. En outre, les filières cotonnières ont financé le développement d'infrastructures économiques et sociales de base : routes, écoles, centres de santé.

Figure 1 : Evolution de la production cotonnière en Afrique de l'Ouest et du Centre



Cet environnement incitatif a permis de multiplier la production du coton de l'Afrique de l'Ouest et du Centre par dix entre les indépendances et le début du nouveau millénaire (entre 1960 et 2004). La production atteint un niveau record de plus d'un million de tonnes en 2003/2004 (voir figure 1). Néanmoins cette croissance de la production est liée à une importante extension des superficies cultivées (croissance extensive). Cette production des neuf pays producteurs de la zone CFA est pratiquement toute exportée, plaçant l'Afrique de l'ouest et du centre au second rang mondial des exportations derrière les Etats-Unis et devant l'Asie centrale.

Figure 2 : Zones cotonnières en Afrique francophone



Source : CSAO utilisant les données de l'Atlas de l'Afrique (Jaguar, 2000) et l'Atlas du Nigeria (Jaguar, 2002).

L'importance économique et sociale du coton en Afrique de l'Ouest et du Centre peut se mesurer à trois facteurs :

- (i) Les actifs concernés. Environ 2 millions de petites exploitations agricoles familiales, de 2 à 10 ha en moyenne, produisent du coton en assolement sur une partie de leur exploitation. Environ 16 millions de personnes dépendent, directement ou indirectement, de la culture du coton en Afrique de l'Ouest. En comparaison, seulement environ 25.000 producteurs cultivent le coton aux Etats-Unis sur des exploitations hautement mécanisées.
- (ii) L'impact du coton sur les systèmes de production agricole et les zones rurales. Le « système coton » a eu des effets d'entraînement : modernisation des exploitations agricoles, développement des autres productions de l'exploitation (en particulier, la production de céréales et l'élevage), sur les moyens d'existence des ménages... Le coton a joué un rôle décisif dans l'amélioration des moyens d'existence des populations rurales. Dans les pays francophones en particulier, les sociétés cotonnières ont favorisé la mise en place des infrastructures économiques et sociales et l'accès au crédit. Le coton contribue fortement, par les revenus générés, à la réduction de la pauvreté et à l'emploi rural.
- (iii) Enfin, le coton est le premier poste d'exportation pour beaucoup de pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre. En début du nouveau siècle, il représentait 51% des recettes totales d'exportation du Burkina Faso, 37% du Bénin, 36% du Tchad et 25% du Mali. Les exportations de coton représentent près du 70% des exportations agricoles du Burkina Faso et du Bénin et, 60% du Mali et du Tchad (voir tableau suivant).

Tableau 1 : La contribution du coton dans les exportations en Afrique de l'Ouest et du centre
Moyenne annuelle 1998 -2002

Pays	Valeur des exportations de coton fibre (millions de \$)	Part du coton dans les exportations totales nationales	Part du coton dans les exportations agricoles nationales
Bénin	144,2	37,6%	72,6%
Burkina Faso	107,0	51,4%	70,6%
Cameroun	91,7	5,4%	19,6%
Cap Vert	-	-	-
Côte d'Ivoire	114,9	3,4%	6,0%
Gambie	0,2	1,3%	1,6%
Ghana	3,0	0,2%	0,5%
Guinée	2,3	0,3%	7,4%
Guinée-Bissau	2,2	4,4%	3,7%
Liberia	-	-	-
Mali	167,3	25%	62,1%
Mauritanie	-	-	-
Niger	0,4	0,2%	0,6%
Nigeria	32,7	0,2%	7,9%
Sénégal	11,2	2,0%	8,6%
Sierra Leone	-	-	-
Tchad	73,5	36,2%	58,7%
Togo	43,5	11,1%	41,1%
TOTAL	824,2	-	-

Source : CSAO (2004) utilisant des données de FAOSTAT.

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

3.2. Diagnostic : Des filières cotonnières en crise

Cependant, depuis 2005, les filières cotonnières d'Afrique Centrale et de l'Ouest connaissent une profonde crise sous l'effet conjugué de la faiblesse des cours mondiaux et l'appréciation de l'Euro par rapport au dollar. La faiblesse des cours résulte des gains de productivité de la plupart des pays producteurs à l'exception notable de l'Afrique. Le creusement de l'écart de productivité des filières cotonnières de l'Afrique zone franc avec ses principaux compétiteurs constitue aujourd'hui la principale menace qui pèse sur leur survie.

Tableau 2 : Production des filières en d'Afrique de l'Ouest et du Centre

(milliers de tonnes de fibre)	2004/2005	2005-06	2007-2008 Est.	2008-2009 Prév.
Bénin	171	82	118	125
Burkina Faso	264	299	157	245
C, Ivoire	145	114	53	80
Guinée	3	3	3	3
Mali	239	222	106	166
Sénégal	17	19	19	21
Togo	74	28	27	35
Total Afrique de l'Ouest	913	767	483	675
Cameroun	125	87	52	82
Centrafrique	3	2	2	2
Tchad	84	74	49	49
Total Afrique centrale	212	163	103	133
Total Afrique de l'Ouest et du Centre	1125	930	586	808

Sources : Notes de conjoncture n°16 de Dagrís.

Dès lors et malgré le récent redressement des cours pour la campagne 2007/08, les filières cotonnières d'Afrique de l'Ouest et du Centre sont entrées dans une crise financière sans précédent. Les sociétés cotonnières ont été contraintes, une fois de plus, de baisser le prix d'achat du coton-graine aux producteurs. Le prix du coton graine, en moyenne pondérée, est ainsi passé dans les huit principales filières d'Afrique de l'Ouest et du Centre, de 198 Fcfa/kg en 2004-2005 à 159 Fcfa/kg en 2007-2008 ⁽⁹⁾. Dans le même temps le prix des intrants s'est fortement accru ; en conséquence la marge brute du producteur ⁽¹⁰⁾ a été divisée par trois passant en moyenne de 180 000 Fcfa/ha en 2004-2005 à 60 000 Fcfa/ha en 2007-2008. Le rapport entre le coût des intrants et le revenu brut à l'hectare, qui ne devrait normalement pas dépasser les 30 à 35 % en période normale, s'est élevé dans certains pays à plus de 57 %, niveau tout à fait insupportable pour les petits producteurs. Un grand nombre d'entre eux s'est donc détourné de la production cotonnière qui, en l'espace de quatre campagnes, a été pratiquement divisée par deux passant de 2,68 millions de tonnes en 2004-2005 à 1,38 million de tonnes en 2007-2008. Alors qu'il y a trois ans, le coton générait plus de 800 millions d'euros de revenu dans le milieu rural, aujourd'hui il s'agit de moins de 350 millions d'euros. Cette paupérisation des zones cotonnières aura, et a déjà, des répercussions très graves sur le plan social.

3.3 investir dans la formation des acteurs des filières cotonnières africaines

Toutefois, la sévère crise que traversent actuellement les filières de la zone franc ne doit pas masquer les atouts et les opportunités dont dispose le coton africain :

- ▶ Une nouvelle logique de fonctionnement des filières cotonnières avec des producteurs responsabilisés ;
- ▶ Des opportunités prometteuses pour promouvoir les agricultures cotonnières ;
- ▶ Une expansion rapide de nouveaux marchés.

⁹ - source : Note de conjoncture n° 16 - DAGRIS - janvier - février 2008.

¹⁰ - la marge après remboursement des intrants (MARI).

a) Un changement radical de fonctionnement des filières

Au cours des 15 dernières années, les filières cotonnières africaines se sont profondément réformées. De nombreuses innovations institutionnelles ont vu le jour. Les acteurs des filières cotonnières font face à un environnement nouveau marqué par trois ruptures :

- l'émergence des producteurs comme acteurs économiques autonomes ;
- le développement des organisations professionnelles cotonnières ;
- une nouvelle régulation des filières.

Pendant plusieurs décennies, au sein des filières dites « intégrées », la société cotonnière était un « donneur d'ordre », le producteur un simple sous-traitant, fournisseur de matière première. Ce dernier était déresponsabilisé ; ses choix techniques et ses choix économiques étaient décidés par la société cotonnière. Désormais **le producteur s'est réapproprié la fonction entrepreneuriale**. Il doit prendre, en permanence, des décisions concernant la production (choix techniques), mais également sa mise en valeur : négociation du prix, de sa commercialisation et son positionnement sur le marché international (choix économiques)...

Pour accéder au marché des intrants et du crédit, réduire les coûts de transactions lors de la commercialisation du coton graine, et pour acquérir un pouvoir de marché auprès des acteurs de l'amont et de l'aval, les producteurs ont créé les groupements cotonniers. Les groupements traditionnels villageois fondés sur une logique communautaire, souvent contrôlés par l'Etat, ont été remplacés par des groupements cotonniers basés sur la libre adhésion... Ces groupements librement constitués autour d'intérêts homogènes assurent de bien meilleures incitations, un meilleur contrôle, des sanctions sociales plus efficaces. Dans un second temps, les groupements se sont rassemblés en unions régionales et nationales pour acquérir un pouvoir de marché et de négociation vis-à-vis des acteurs économiques et politiques. En 2004, les organisations professionnelles nationales se sont regroupées au niveau de l'Afrique de l'Ouest et du Centre au sein de l'AProCA.

Désormais, avec leurs OPC, les producteurs négocient avec les sociétés cotonnières, dans la plupart des cas privatisées, les prix, participent à l'amélioration de la qualité de coton. Dans plusieurs pays, les producteurs sont actionnaires des sociétés et participent à la gestion du risque prix, à la conquête de nouveaux marchés (coton équitable, bio) au sein des interprofessions naissantes... Enfin le rôle de l'Etat s'est profondément modifié. Les prix ne sont plus fixés par l'Etat mais par le marché. Les organisations de producteurs participent aux débats sur les politiques agricoles. De politiques étatiques définies par un seul acteur, l'Etat, on est passé à des politiques publiques élaborées et négociées avec les acteurs professionnels.

Les **règles ont radicalement changé**. Désormais, les acteurs, producteurs et sociétés cotonnières, doivent arbitrer entre différents choix techniques et économiques, manager des ressources et des compétences, gérer les risques : prévoir et anticiper dans un environnement incertain. Une nouvelle logique de fonctionnement des filières impliquant la prise de risque mais offrant de nouvelles opportunités s'est mise en place.

b) de nouvelles opportunités à saisir

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

- les techniques de production de coton en agro écologie qui réduisent l'utilisation d'intrants non renouvelables. Les « semis sous couvert végétal » permettent de préserver la fertilité des sols, de la restituer pour les sols dégradés, d'améliorer la résistance à la sécheresse tout en réduisant le travail. Ces nouveaux systèmes de production ont été développés sur la zone cotonnière du Nord Cameroun et dans une moindre mesure au Burkina Faso.

- la protection phytosanitaire raisonnée : interventions sur seuils, LEC (lutte étagée ciblée) réduisent le nombre de traitements. Afin de parfaire le système et de réduire davantage les quantités de pesticides, les pulvérisations, jusqu'à présent calendaires, tendent à être remplacées par des « interventions sur seuil » prenant en compte les insectes en présence, tant par leur nombre que par leur nature.
- l'amélioration variétale grâce aux outils nouveaux de la génomique (marquage moléculaire, OGM, etc.). Les progrès importants effectués dans le domaine de l'amélioration des plantes et des biotechnologies sont disponibles pour procurer d'importants avantages aux petits producteurs.

Ces innovations requièrent une gestion « pointue » de la fonction production et un niveau de technicité élevé de la part des agriculteurs, donc des efforts de formation conséquents.

Par ailleurs, l'expansion rapide de nouveaux marchés offre aux agricultures cotonnières africaines des opportunités de développement à saisir. Les industries textiles sont interpellées par les consommateurs sur leur responsabilité sociale et environnementale. Elles cherchent à développer une gamme de produits se différenciant par sa faible empreinte environnementale et sa prise en compte des aspects sociaux. Pour pénétrer ces nouveaux marchés à valeur ajoutée, les filières africaines doivent mettre au point et commercialiser des produits fournissant au consommateur des services nouveaux et améliorés. Ce sont soit :

- ▶ des marchés de masse se différenciant du coton conventionnel par :
 - un label de qualité offrant aux filateurs une garantie de qualité de la fibre (longueur, couleur, etc.) sans contamination par des corps étrangers (débris végétaux, polypropylène, etc.) ;
 - un label d'origine géographique de la production de coton valorisant une qualité particulière liée à un terroir et à son mode de production : par exemple, un coton africain respectueux de l'environnement produit par des exploitations familiales faiblement mécanisées et très peu consommateurs d'intrants non renouvelable (carburant, engrais et pesticides).
- ▶ Soit des marchés de niche à haute valeur ajoutée :
 - coton biologique et équitable offrant au consommateur un produit issu d'un mode de production soucieux de l'environnement et des impacts sociaux ;
- ▶ Enfin des marchés de diversification : la valorisation des sous produits par le développement des bioénergies (charbon vert, électricité) à partir des tiges de cotonniers, des déchets d'égrenage ou encore diversification à partir des systèmes de production cotonniers (oléagineux, biomasse et autres cultures entrant dans l'assolement)...

c) de nouveaux besoins en compétences

Pour saisir ces opportunités, les acteurs, producteurs et sociétés cotonnières, doivent mettre résolument en œuvre une nouvelle gouvernance des filières cotonnières qui passe par la maîtrise d'un ensemble de nouvelles fonctions :

- ▶ De management des exploitations agricoles ;
- ▶ de gouvernance de leurs organisations : entreprises et organisations professionnelles ;
- ▶ de régulation des filières par la concertation entre acteurs économiques ;
- ▶ de plaider auprès des autorités nationales, des institutions régionales et des organisations internationales.

Pour gérer leurs organisations

Les OPC sont sorties de l'époque des précurseurs pour se constituer en interlocuteurs incontournables des autres acteurs des filières. Dans le même temps, les sociétés cotonnières se sont dégagées de la tutelle de l'Etat. Néanmoins la crise met en avant les fragilités de la filière et de ses organisations (organisations de producteurs de coton et des sociétés cotonnières), à commencer par l'efficacité de leur gestion pour assurer :

- ▶ la prise de décision stratégique et la conduite opérationnelle des activités ;
- ▶ la bonne gouvernance par une gestion transparente et démocratique des organisations ;
- ▶ l'utilisation efficiente des compétences du personnel recruté (ingénieur agronomes, économistes, techniciens) et des ressources matérielles et financières ;
- ▶ le suivi et évaluation des actions engagées...

Pour participer à la régulation de la filière coton

Les dirigeants des OPC et des sociétés cotonnières doivent disposer des compétences pour animer la concertation entre acteurs économiques au sein des filières cotonnières pour :

- ▶ négocier et mettre en œuvre une stratégie de développement partagée pour les filières ;
- ▶ accroître leur pouvoir de négociation auprès des autres acteurs, en particulier pour négocier les conditions de vente du coton, l'achat des intrants ; ce qui implique un meilleur accès à l'information, mais aussi une meilleure compréhension des mécanismes de formation des prix et de partage de la valeur ajoutée dans les filières ;
- ▶ participer à la gestion des filières dans un cadre de concertation de type interprofessionnel lors des négociations du prix du coton graine, des réunions des mécanismes d'atténuation du risque prix ou lors des conseils d'administration des sociétés cotonnières dans lesquelles les OPC détiennent des parts de capital...

Pour préparer l'avenir

Enfin les mêmes responsables doivent penser et préparer l'avenir des agricultures cotonnières africaines en formulant des propositions de moyen et long termes définies dans une vision partagée du futur des filières. Pour rendre effective cette vision, ils doivent créer les conditions favorables pour sa négociation (lobbying). Dès lors ils ont besoin d'acquiescer le savoir faire pour organiser un plaidoyer pour des politiques sectorielles et structurelles aptes à créer un environnement favorable au développement des filières. Ce lobbying doit être mené auprès des Etats africains et de leurs administrations, auprès des institutions régionales et des agences de coopération pour assurer la mise en place de politiques agricoles incitatives, pour investir dans les biens publics (recherche et formation), pour améliorer les infrastructures de marché.

3.4. Bref rappel des politiques et des actions menées dans le secteur coton

3.4.1. En Afrique de l'ouest et du centre

Bien que le secteur cotonnier soit d'une importance capitale pour la plupart des Etats d'Afrique de l'Ouest et du Centre, les politiques peuvent varier d'un pays à l'autre. L'initiative des pays du C4, Bénin, Burkina Faso, Tchad et Mali, dans le cadre des négociations commerciales internationales sur l'agriculture du cycle de Doha est la seule action commune menée par les Etats de la région. Au niveau régional, l'Union économique et monétaire de l'Afrique de l'ouest a adopté une Politique Agricole de l'Union (PAU). Deux de ses trois axes concernent la filière coton, à savoir :

- **Axe 1** : L'adaptation des systèmes de production et l'amélioration de l'environnement de la production ;
- **Axe 2** : L'insertion de l'agriculture dans le marché sous-régional et le marché mondial.

Par ailleurs, l'UEMOA a adopté en décembre 2003, un « Agenda pour la compétitivité de la filière textile coton ». Bien que le plan d'actions dérivé de l'agenda soit dirigé principalement sur l'aspect transformation de la fibre de coton, certains de ses objectifs concernent la production de coton.

3.4.2. Rappel des interventions de l'aide française dans le secteur

L'appui aux filières cotonnières africaines continue de constituer un important secteur d'intervention de l'AFD et de la Coopération française. Outre les projets actuellement en cours d'exécution, l'AFD a un portefeuille de projets identifiés, programmés ou approuvés dans le cadre de la mise en oeuvre du plan d'actions du Partenariat Europe-

Afrique sur le coton adopté en juillet 2004. Ces appuis ciblent trois axes d'intervention, conformément à la stratégie d'intervention sur les filières coton adoptée en conseil de surveillance de l'AFD en avril 2006 :

- **axe 1** - l'appui à la structuration des filières : interprofession et professionnalisation des organisations de producteurs,
- **axe 2** - l'appui à l'amélioration de la compétitivité et durabilité de la production et de l'outil de transformation,
- **axe 3** - l'appui à la mise en place des mécanismes de réduction de la vulnérabilité des filières à la volatilité des cours.

Le projet d'université du coton s'inscrit pleinement dans ces 3 axes de la stratégie de l'AFD et de la coopération française.

3.4.3. Interventions en matière de formation dans l'agriculture

On rencontre le plus communément deux types de formation. D'une part, des dispositifs de formation initiale en zone rurale dispensant un enseignement de type « rural et éducation de base » qui apporte un socle de connaissances et de compétences préalables à toute autre formation. D'autre part, des formations continues de type professionnel, fournissant un apprentissage et un enseignement technique, qui sont destinées à un public exerçant déjà une activité professionnelle, en alternance ou en interaction avec le monde du travail.

Parmi les initiatives les plus remarquables, on doit citer l'approche CASE (Competitive Agricultural Systems and Enterprises) qui a organisé des formations pilotes en Afrique de l'Ouest pour l'IFCD (International Center of Soil Fertility and Agricultural Development), l'université Paysanne Africaine (UPAFA) et la méthode des écoles paysannes développée sur le modèle des « Farmer Field Schools ». La FAO avec d'autres partenaires comme le FIDA mettent en œuvre dans le cadre d'activités de vulgarisation agricole, un programme basé sur le concept de Champs-Ecoles-Paysans (CEP). Le terme « Champ Ecole Paysan » ou « Champ Ecole des Producteurs » (CEP) vient de l'anglais « Farmers' Field School » (FFS). L'approche a été développée dans la décennie 90 en Asie du Sud Est. Cette approche :

- prend en compte les connaissances, l'expérience, le savoir faire et le savoir être des producteurs agricoles ;
- rompt avec l'approche descendante classiquement utilisée en vulgarisation agricole (allant des décideurs, chercheurs vers les vulgarisateurs, et de ceux-ci vers les paysans) qui ne répond pas aux préoccupations réelles de l'agriculteur : très faible implication des producteurs à toutes les étapes du processus de développement et inadéquation entre les résultats de recherche et les besoins réels sur le terrain.

Le Champ-Ecole-Paysan s'organise autour d'un groupe structuré composé de 20 à 30 agriculteurs qui se rencontrent régulièrement (au minimum un fois par semaine) au cours d'une saison culturale (cycle) dans leur propre champ (terrain d'apprentissage), pour apprendre à résoudre les problèmes relatifs à la gestion de leur milieu et leurs exploitations, suivant un programme préalablement élaboré par eux mêmes, avec l'accompagnement d'un facilitateur (ou animateur) utilisant des outils et méthodes d'éducation non formelle des adultes. Ce type d'initiatives est indispensable pour que l'innovation technique soit appropriée par le plus grand nombre de producteurs agricoles.

L'UPAFA est une initiative du réseau APM-Afrique, réseau dirigé par des responsables agricoles et des animateurs d'ONG africaines. Pour cette initiative le réseau APM s'est associée au CIRAD. L'UPAFA visait former des dirigeants paysans africains pour répondre au manque de capacités d'analyse du contexte de mondialisation alors qu'ils sont appelés à négocier avec des partenaires : Etat, bailleurs de fonds, structures étatiques pour l'élaboration des politiques agricoles. L'UPAFA a proposé un cycle de formation par alternance sur les politiques agricoles, destiné à 25 responsables d'organisations régionales ou nationales de 12 pays d'Afrique de l'Ouest, du Centre, de l'Est et du Sud. Les résultats de cette première expérience ont été débattus avec des unions nationales d'organisations paysannes afin de définir, de façon concertée, les modalités selon lesquelles pourraient être envisagés des dispositifs permanents de formation des responsables paysans aux politiques agricoles. Le principal objectif poursuivi par cette

structure vise le renforcement des capacités des dirigeants paysans africains en terme d'analyse du contexte, de négociation, de choix et orientations stratégiques à proposer à leur organisation. L'Université aussi ambitionnait de promouvoir la formation des formateurs en vue de réduire les coûts de formations. L'UPAFA a été en majeure partie financée par le Ministère français des Affaires étrangères.

Il existe de nombreuses autres formations organisées pour les acteurs du coton dans les pays en voie de développement. Ce sont souvent les composantes formations de projet de développement ruraux. A ce titre, il faut citer l'action d'une agence de développement comme la Gtz – Gesellschaft für technische Zusammenarbeit. Mais le plus souvent, il s'agit d'actions isolées d'ONG (BioRe, SNV, PAN Afrique, DDC, Axe Formation...) mais aussi de structures internationales voire d'entreprises (Remei AG...). On note également les initiatives de la Banque mondiale qui propose des formations centrées sur les problématiques de ressources humaines et d'encadrement mais aussi sur les enjeux concurrentiels mondiaux (PASAOP). Dans le cadre des projets que l'AFD a financé dans les filières cotonnières, de nombreuses formations ont été réalisées à destination des cadres en enseignement technique et professionnel dans le cadre de partenariats (formateurs/OP). Ses interventions ont porté plus particulièrement dans deux domaines : la gestion comptable et financière des OP et la formation des leaders de base. Malheureusement, il existe trop peu de coordination et de capitalisation de toutes ces actions, très peu de suivi, d'évaluation de leurs effets.

C'est aux Etats-Unis que les formations cotonnières et la recherche appliquée se sont le plus développées. Des « Cotton schools », organismes de formation professionnelle mondialement reconnues ont été créés par la profession cotonnière. Les deux plus importantes, voir encadré, sont la Texas International Cotton School à Lubbock (Texas) et l'International Cotton Institute à Memphis (Tennessee).

Encadré n° 3 :- Les organismes aux Etats-Unis

The Texas International Cotton School organise des séminaires de courte durée, deux fois par an ou tous les ans pour les acteurs du marché américain du coton (présentation des nouvelles techniques de production, des nouveaux enjeux du marché, des nouvelles pratiques commerciales, etc.). Cette école est née de l'association entre une université américaine et un groupement de professionnels du coton. Outre la formation qu'elle dispense, elle est une opportunité de rencontres et d'échanges commerciaux au service du coton américain. L'objectif est d'apporter une compréhension de l'industrie américaine du coton et de son intégration dans le marché mondial du coton / textile. Le public visé est celui des producteurs cotonniers (Cotton breeders), marchands, chercheurs et toute personne travaillant en lien avec le coton.

The International Cotton Institute est quant à lui un centre de recherche innovant qui développe des centres annexes de recherche appliquée à la production et l'exploitation du coton. Ces recherches visent une utilisation optimale de la ressource coton (utiliser et exploiter tous les éléments de la plante) et assistent l'industrie manufacturière du textile dans la recherche de nouvelles utilisations industrielles de ces fibres. Cet institut sert de centre de recherche, d'évaluation et de consultation pour l'ensemble de l'industrie textile.

En résumé, la plupart des formations actuelles restent cantonnée à la diffusion d'un savoir agricole technique. Quant elles développent des compétences en management, c'est le plus souvent au niveau des OP de base pour des techniques de management se limitant à la gestion comptable d'un groupement de producteurs ou à la formation des leaders de base. Ces formations sont essentielles pour le fonctionnement des groupements de producteurs. Elles ont permis l'émergence des OPC. Néanmoins elles ne correspondent que très partiellement aux nouveaux besoins des acteurs des filières cotonnières pour relever les défis liés à l'accroissement de la compétitivité : augmenter la productivité agricole et industrielle, se saisir des opportunités de marché... Les leaders des OPC, en particulier, les autres acteurs, en général, des filières cotonnières doivent renforcer leurs compétences et leurs savoir faire nécessaire pour :

- ▶ acquérir une vision du développement qui intègre les opportunités du marché du coton et les opportunités techniques ;
- ▶ partager cette vision auprès de tous les membres de son organisation et mobiliser ses équipes pour la mettre en œuvre sans lesquels la vision restera une bonne idée ;
- ▶ assurer un plaidoyer auprès des leaders politiques pour la mise en place d'un environnement incitatif...

4. LE PROJET

Selon les financements obtenus auprès des différents partenaires, le rythme du projet et les objectifs fixés dans le cadre de ce document seront revus. L'idée centrale est que les premiers financements permettent le lancement des premières formations et aient un effet « pilote » structurant un cadre opérationnel dans lequel d'autres financements viendront s'inscrire.

4.1 Finalité

Pour relever les défis auxquels font face les filières africaines : compétitivité sur le marché international, productivité du champ et à l'usine, défense et valorisation du coton africain, réforme des filières, accès aux moyens de production, durabilité des systèmes de production, les acteurs des filières ont besoin de nouvelles compétences. A cet effet l'Université du coton doit permettre aux acteurs d'accéder à des compétences qui vont bien au-delà de celles que l'on acquiert traditionnellement dans le cadre d'études formelles, centrées autour d'une discipline, agronomie ou économie du développement. L'Université du coton axera ses programmes pédagogiques autour de l'acquisition des connaissances, des qualifications et des attitudes requises pour permettre aux différents acteurs des filières cotonnières de maîtriser les dynamiques de changement. Elle dotera les acteurs d'une capacité collective à réagir à la complexité et à utiliser le savoir dans le but d'innover pour maîtriser le changement. Elle assurera aux leaders des OPC les compétences et les savoir faire nécessaires pour :

- ▶ acquérir une vision stratégique qui intègre les opportunités du marché et les opportunités techniques (le **management stratégique**) ;
- ▶ partager cette vision avec de tous les membres de son organisation et des sociétés des filières cotonnières par l'écouter, le dialogue; la transformation des conflits en opportunités...(le **leadership**) ;
- ▶ animer ses équipes pour mettre en œuvre la vision : le **management des équipes** (piloter, entraîner une équipe, évaluer ses performances...);
- ▶ faire prendre en compte cette vision par les leaders politiques nationaux et régionaux (le **plaidoyer et lobbying**)...

L'Université du coton en axant ses programmes autour de l'acquisition des connaissances, des qualifications et des attitudes permettra aux différents acteurs des filières cotonnières :

- ▶ d'instaurer de nouvelles manières de penser et d'agir dans une culture partagée (outil de cohésion avec les mêmes modes d'analyse et de réflexion) ;
- ▶ de doter les acteurs d'une capacité collective à réagir - élaboration de réponses communes à la complexité et à utiliser le savoir dans le but d'innover pour maîtriser le changement.

En d'autres termes de maîtriser les dynamiques de changement afin d'accroître la performance économique et sociale de la filière.

Enfin si l'université du coton répond d'abord au besoin prioritaire du coton, cet outil en management des filières agricoles a vocation, à plus ou moins long terme, à être étendue à d'autres filières agricoles. Elle répond à un besoin de toutes les filières agricole de se doter d'une approche entrepreneuriale de l'agriculture.

4.2 Objectif du projet

L'université du coton a comme objectif de **doter de compétences managériales les dirigeants et les cadres des filières cotonnières** et **d'assurer la capitalisation et le partage des innovations techniques, managériales et organisationnelles**.

4.3 Contenu du projet

Le projet s'articule autour de 4 composantes ou sous objectifs :

Composante 1: Formation continue

Cette composante vise à assurer la formation professionnelle continue des leaders et des cadres dirigeants des organisations professionnelles agricoles et des autres acteurs économiques des filières cotonnières : le **centre de formation à l'entrepreneuriat**.

Composantes 2 : Formation spécialisée

Cette composante vise à apporter une spécialisation pointue en "management des filières agricoles" de cadre d'un master qui s'adressera à des étudiants africains et à de jeunes professionnels destinés à exercer des responsabilités dans les filières agricoles.

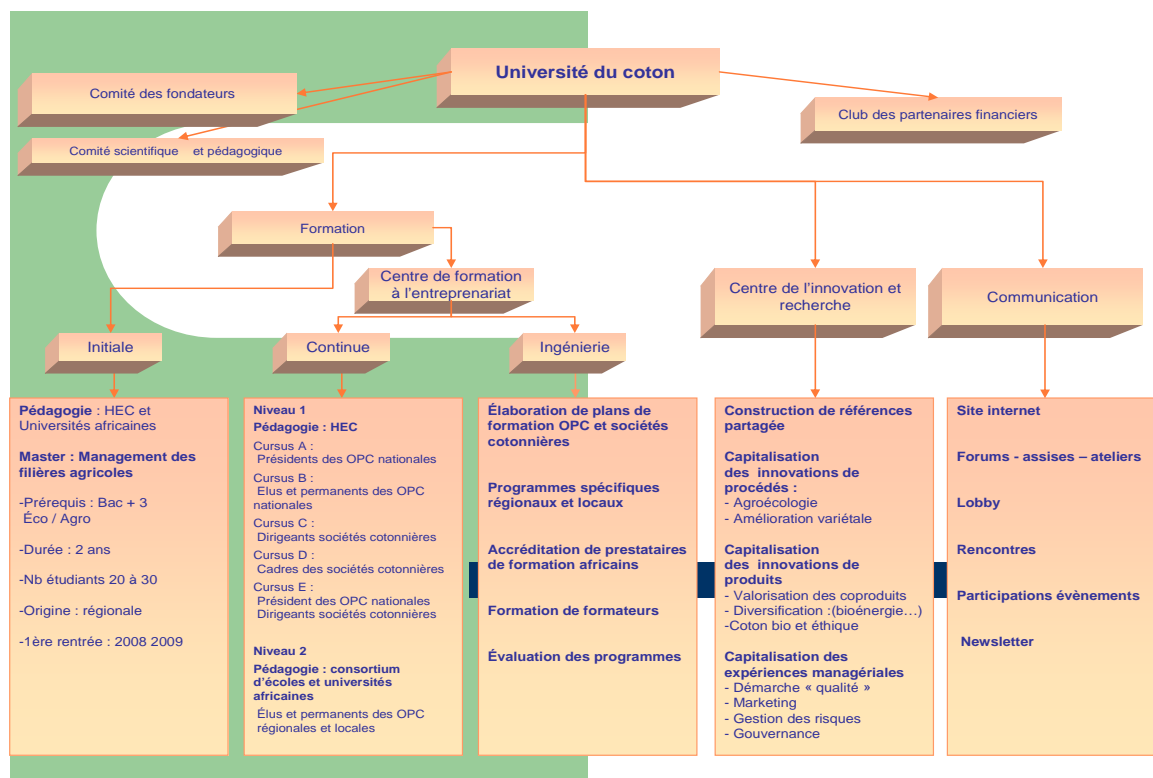
Composantes 3 : Capitalisation et partage de l'innovation

Cette composante vise à capitaliser et partager les innovations techniques et managériales éparpillées dans les différents bassins de production en Afrique de l'ouest et du centre : le **Centre en innovation - recherche des économies cotonnières africaines**.

Composantes 4 : Communication

Permettre à tous les acteurs de l'Université du coton de partager le même niveau d'information et de faire connaître à l'extérieur les travaux menés.

Figure 3 : Schéma des composantes de l'Université du coton



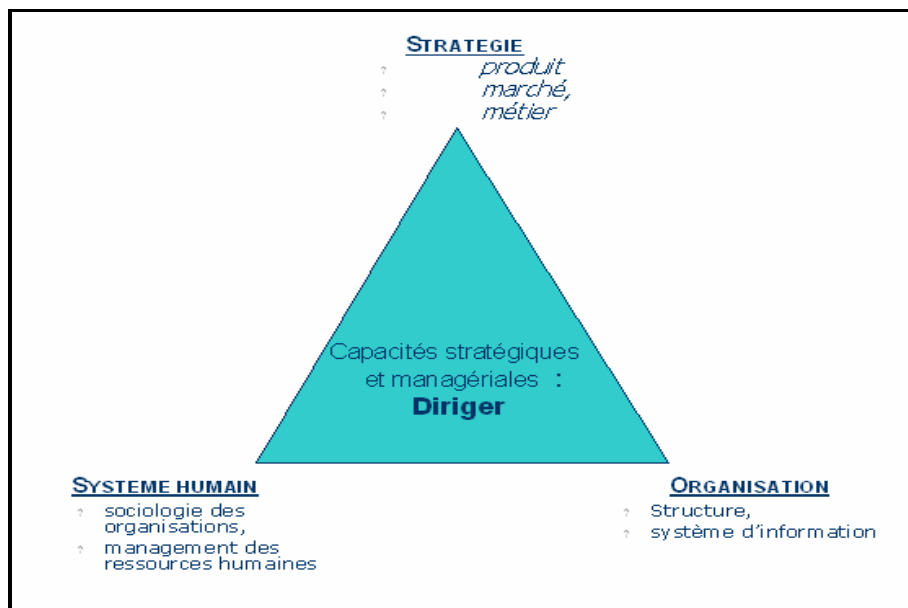
4.3.1. Composante 1 : la formation continue - Le centre de formation à l'entrepreneuriat :

Les leaders des OPC doivent :

- élaborer d'une stratégie de développement sur un marché très concurrentiel, celui du coton,
- mettre en mouvement une organisation performante,
- négocier avec les Etats et les institutions régionales un environnement incitatif,
- intégrer à leurs organisations des cadres supérieurs formés,
- préparer leur relève...

Pour y répondre, l'université du coton se propose de mettre en place des formations professionnelles continues en management des entreprises. L'objectif est d'accompagner les leaders, souvent des autodidactes, dans la croissance de leur organisation professionnelle en leur apportant les bases nécessaires à la gestion. Il s'agit également de former les cadres supérieurs destinés à occuper des postes à responsabilités dans les OPC et les sociétés cotonnières.

Figure 4 : - L'Université du coton : une approche systémique du développement des compétences en management stratégique et pilotage des activités



a) Les Objectifs

Ces formations destinées aux **dirigeants** et aux **cadres permanents d'OPC** (organisations professionnelles cotonnières) et de **sociétés cotonnières** permettront de :

- Développer leurs aptitudes de manager et d'entrepreneur par une approche transversale et généraliste du management stratégique.

- Maîtriser une base conceptuelle suffisamment étendue dans les domaines clés du management (stratégie, marketing, finance, contrôle de gestion, ressources humaines).
- Renforcer la dimension entrepreneuriale du manager à la fois discipline d'esprit et d'action.
- Personnaliser leurs parcours grâce à des ateliers thématiques.

Le caractère innovant de ce programme réside dans les trois caractéristiques distinctives du programme :

- l'approche transversale et non fonctionnelle qui conduit à une pédagogie généraliste,
- la dimension entrepreneuriale largement développée au travers des modules,
- la personnalisation partielle du programme au moyen de quatre ateliers thématiques prévus tout au long des sessions.

b) Le public ciblé

Le centre de formation à l'entreprenariat dispensera des formations continues qui répondent aux besoins de renforcement des capacités stratégiques et opérationnelles des dirigeants des organisations professionnelles des filières cotonnières :

- ▶ Elus des plateformes nationales siégeant à l'AProCA,
- ▶ Elus membres des plateformes nationales,
- ▶ Permanents salariés des plateformes nationales,
- ▶ Elus des plateformes régionales,
- ▶ Permanents des plateformes régionales.

Tableau 3 : PERSONNEL A FORMER DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES COTONNIERES

STRUCTURE	ELUS Siégeant	SALARIE permanents	total
Bureaux des organisations nationales et AProCA	113	70	183
Bureaux provinciaux, régionaux et départementaux	370	244	614
TOTAL GENERAL	483	314	797

Source : Voir détail en annexe

La priorité de l'Université est de répondre aux besoins de formation des leaders et des cadres des Organisations Professionnelles des bassins de production de coton d'Afrique de l'Ouest et du Centre (Bénin, Burkina, Cameroun, Centrafrique, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Mali, Sénégal, Tchad, Togo).

La formation continue s'adresse également aux leaders et membres de directions, cadres et managers des sociétés cotonnières et aux autres intervenants d'Afrique de l'Ouest et du Centre : entreprises d'approvisionnement, banques, administrations nationales et organisations sous-régionales...

Tableau 4 : SOCIETES COTONNIERES et AUTRES OROGANISATIONS

Pays	Sociétés
Bénin	CCB, MCI, IBECO S.A, ICB, Label Coton du Bénin (L.C.B), AIC (Association interprofessionnelle du coton)
Burkina Faso	SOFITEX, FASO COTON, SOCOMA
Cameroun	SODECOTON
Cote d'Ivoire	CIDT , Ivoire Coton
Ghana	Ghana Cotton Company Limited
Mali	CMDT
Tchad	Cotontchad
Sénégal	Sodefitex (Société de Développement et des Fibres Textiles)

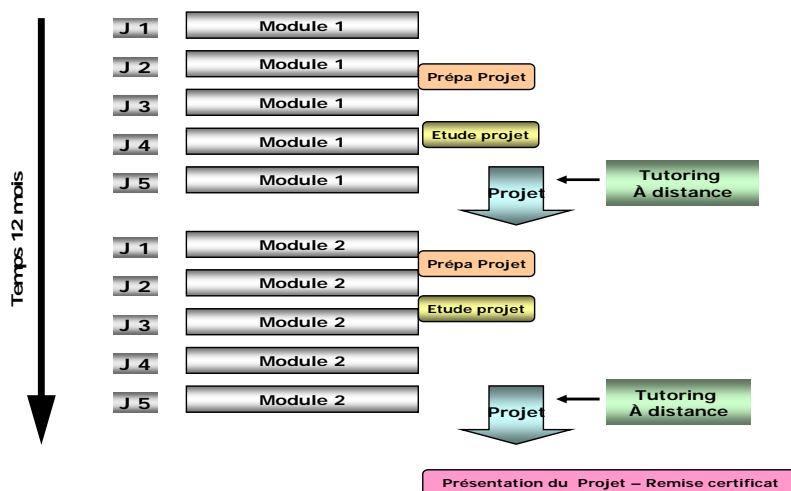
c) La formation-action : Pédagogie de la formation continue

La pédagogie des séminaires de formation continue relève de la **formation-action**. Elle recherche la proximité avec les situations de travail des participants dans les filières cotonnières. C'est la raison pour laquelle seront identifiées des situations posant problème aux participants, qui seront mises en scène et discutées pendant la formation entre ceux-ci (les études de cas). Des cas sur le management d'une OPC seront créés pour chaque module afin de permettre aux participants de profiter du programme de formation pour réfléchir sur leur activité et sur la façon dont ils s'organisent et exercent leur métier de producteur de coton. *La formation sera ainsi pour ces producteurs tout autant un lieu de diffusion du savoir en management des organisations qu'un lieu de réflexion, de partage et de prospective.*

Chaque module sera conçu autour d'un **cas central** permettant l'apport des concepts et des méthodes d'entraînement à la prise de décision et l'interaction entre les participants. Ce cas "**fil rouge**" permettra d'aborder de façon véritablement intégrée le management d'une OPC nationale dans une dynamique du "comment faire". Il sera complété par un cas pris dans l'environnement d'une OPC.

Des **exposés-débats** permettront une réflexion commune et un dialogue avec des spécialistes. Les projets d'action et les ateliers thématiques donneront l'occasion d'adapter le programme aux besoins de chacun en les faisant travailler sur leurs problématiques concrètes en termes de réflexion stratégique, d'organisation et de management et auxquelles ils se proposent collectivement d'apporter une réponse. Ils sont proposés par petits groupes de 5 participants.

Tableau 5 : Schémas pédagogiques des séminaires de formation continue
2 modules de 5 jours par an



d) Accompagnement des participants (tutoring à distance)

La formation présentielle sera complétée par un accompagnement à distance. Pendant toute la durée du cycle de formation, les participants restent en relation avec les enseignants par l'intermédiaire d'un site extranet dédié, favorisant une meilleure préparation des modules et *le suivi à distance*, en particulier, *des projets d'action arrêtés* pendant le séminaire. Les formateurs accompagnent les participants durant le processus de formation et, pour une meilleure performance de la formation, ils respecteront quelques principes :

- Appliquer de façon immédiate les acquis de la formation par des travaux en groupes projets. On complète le « savoir » par le « savoir-faire » ;
- Contribuer à faire évoluer les organisations « sur le terrain ».

Les tuteurs (professeurs / intervenants) joueront un rôle de facilitation auprès des participants afin de les aider à améliorer leurs performances auprès de leur organisation professionnelle :

- Identification des enjeux de changement ;
- Processus collectif / déroulement en partie dans les OPC.

Avantages et bénéfices attendus :

- Renforcer l'aptitude des dirigeants à « prendre du recul » par rapport au quotidien ;
- Permettre un diagnostic détaillé complet de l'organisation ;
- Appliquer une méthodologie rigoureuse de diagnostic et mise en œuvre ;
- Formuler un plan d'action opérationnel réaliste avec objectifs de résultats.

En résumé, les principes qui guident les programmes de formation s'inscrivent dans la recherche de la performance individuelle et collective que ce soit par les méthodes ou la gouvernance.

Composantes 2 : Formation spécialisée

Cette composante vise à apporter une spécialisation pointue en "management des filières agricoles" qui s'adressera à des étudiants africains et à de jeunes professionnels destinés à exercer des responsabilités de cadre dans les filières agricoles.

Dans un second temps, en complément de la formation continue, l'université du coton mettra en place, en partenariat avec l'Université Polytechnique de Bobo Dioulasso, un **Master en "management International des filières agricoles"**. Son objectif est d'offrir aux étudiants des filières agronomiques et économiques africaines et aux jeunes professionnels des filières cotonnières d'Afrique de l'Ouest, la possibilité de suivre une formation diplômante de haut niveau axée sur la gestion des filières agricoles.

Le Master se déroulera sur deux années académiques, Master 1 et Master 2, de 9 mois chacune. Le master est conçu comme un programme intensif de 18 mois qui dispense à un groupe restreint d'étudiants sélectionnés un savoir nécessaire au succès des organisations et des entreprises des filières agroalimentaires et agroindustrielles africaines. Le master se focalise sur le management des filières cotonnières.

Encadré n° 4 - Le Master en "management International des filières agricoles"

- **Diplôme** : Master en management de filières agricoles
- **Objectif** :
 - ▶ Créer une expertise spécifique dans le management de filières agricoles
 - ▶ Attirer de jeunes diplômés ou actifs, les préparer à intégrer une filière agricole
- **Cible** : 20 à 30 étudiants d'Afrique de l'Ouest et du Centre et jeunes cadres.
- **Pré requis** : BAC+3 au minimum (licence de Sciences éco, gestion ou d'Agro).
- **Durée** : 2 ans (M1 puis M2). avec stage en entreprise et mémoire
- **Pédagogie** : HEC /UPB de BOBO-DIOULASSO et professeurs du consortium d'écoles et universités africaines

Le diplôme sera délivré par un jury constitué d'enseignants d'HEC, de l'Université Polytechnique de Bobo Dioulasso, d'autres établissements d'études supérieures africains et de professionnels des filières agricoles. Le corps professoral sera mixte, composé par des professeurs d'HEC Paris et par des professeurs de l'Université de Bobo Dioulasso et des Universités partenaires d'Afrique.

Composante 3 : le centre d'innovations et de recherche - pour une gestion nouvelle de l'innovation

L'Université du Coton ne doit pas limiter sa mission au partage de savoir-faire et de connaissances, assurés par le centre de formation à l'entrepreneuriat et le master. Elle doit aussi contribuer à la compétitivité des filières cotonnières africaine par la diffusion et le partage de l'innovation. Dans une économie cotonnière de plus en plus mondialisée, l'innovation est la source majeure de compétitivité. Or trop souvent, les innovations des acteurs des différentes filières cotonnières africaines ne restent connues que des seuls participants directs à celle-ci. Leurs résultats restent peu valorisés et insuffisamment diffusés. Il n'existe aucune approche systématique ou mécanisme pour identifier, répertorier et diffuser l'ensemble des innovations techniques et managériales des filières cotonnières d'Afrique de l'ouest et du centre.

En l'absence d'appropriation par les responsables et les membres des organisations professionnelles de producteurs et des sociétés cotonnières, l'innovation ne participe pas à la construction de solutions adaptées aux contraintes des acteurs et donc n'est pas l'élément moteur d'une dynamique de changement nécessaire à la performance des filières cotonnières africaines.

En s'appuyant sur le potentiel de connaissance, de recherche et d'innovation des divers acteurs des différentes filières cotonnières, l'Université du coton vise à générer une dynamique de croissance nouvelle. Cette dynamique contribuera à positionner le coton africain sur le marché international (nouvelle compétitivité), tout en assurant l'accroissement des revenus des producteurs et la durabilité de la production. Une telle démarche suppose, de renforcer la mise en réseau des acteurs, privés et publics, pour stimuler les démarches d'innovation. Or dans la plupart des cas, le partenariat mené avec la recherche reste, d'une part, restreint car cantonnée à trois groupes d'acteurs : les chercheurs, les développeurs et les producteurs, et, d'autre part, et étendu aux seuls acteurs du niveau local. Le défi du pôle innovation de l'université du coton consiste à faire participer les acteurs :

- De tous les niveaux : local, national et régional ;
- de tous les secteurs d'activités concernés :
 - les décideurs institutionnels : les administrations nationales et les organisations régionales,
 - les acteurs économiques : organisations professionnelles de producteurs et les sociétés cotonnières, les entreprises privées de l'approvisionnement, de transformation, de transport, de commerce (traders), les banques),
 - les institutions de recherche et formation : universités, écoles d'ingénieurs, unités de recherche

L'objectif du centre innovation et recherche est de **mettre en commun les connaissances acquises, les meilleures méthodes applicables et les leçons tirées des expériences innovantes** de toutes les filières cotonnières africaines (**références partagées des meilleures pratiques**). Dans ce partenariat, chaque acteur bénéficie des compétences et des découvertes de tous les autres et, en retour, les fait bénéficier de ses propres innovations.

Une nouvelle approche

Dans le milieu de la recherche et du développement, la signification donnée le plus communément au concept d'innovation est celle d'une nouvelle technologie (p.ex. une nouvelle variété culturale ou un nouvel itinéraire technique), produit d'une activité de recherche. Pour l'université du coton sa signification est plus large ; **l'innovation est une réponse à une demande, économique ou sociétale, assurant la valorisation** de nouveaux produits, de nouvelles manières de produire et de nouvelles formes d'organisation. Cette approche a plusieurs implications importantes :

- L'innovation est considérée comme un processus itératif d'échanges et de partage entre acteurs économiques et sociaux plutôt qu'un produit final.
- Elle résulte d'une action collective de valorisation de différentes connaissances que les divers acteurs produisent.
- Son point de départ est l'opportunité de répondre à une demande saisie par des acteurs économiques, sociaux ou institutionnels.

Cette demande de changement se traduit alors par :

- de **nouvelles méthodes de production** (innovations techniques de procédés). C'est la mise au point et la diffusion de méthodes de production permettant d'accroître la productivité et/ou de diminuer les coûts de production, mais aussi pour assurer la durabilité des systèmes de production cotonniers. Ce sont, par exemple :
 - ▶ les techniques de production de coton en agroécologie : SCV (Semis sous Couvert Végétal), plus généralement l'agriculture de conservation,
 - ▶ la protection phytosanitaire raisonnée : interventions sur seuils, LEC (lutte étagée ciblée),
 - ▶ l'amélioration variétale grâce aux outils nouveaux de la génomique (marquage moléculaire, OGM, etc.).

- la **mise au point et la commercialisation de produits plus performants** ou fournissant au consommateur des services nouveaux et améliorés (innovations techniques de produits). C'est le renouvellement ou l'élargissement de la gamme de produits et de services fournis :
 - ▶ le coton labellisé offrant aux filatures une garantie de qualité de la fibre ;
 - ▶ coton biologique et équitable offrant au consommateur un produit issu d'un mode de production soucieux de l'environnement et des impacts sociaux ;
 - ▶ Le développement d'activités nouvelles diversifiant les systèmes de production : bioénergies (charbon vert) à partir des tiges de cotonniers, des déchets d'égrenage ou encore diversification à partir des systèmes de production cotonniers (oléagineux, biomasse et autres cultures entrant dans l'assolement)...

- l'introduction de **changements dans la gestion des unités** économiques composant les différents maillons d'une filière de production et le **mode de coordination entre acteurs** au sein des filières cotonnières (innovations managériales, organisationnelles et institutionnelles). Ces innovations apportent aux producteurs un meilleur pouvoir de négociation, en réduisant les asymétries d'information et en améliorant la coordination, d'une part, entre producteurs au sein des OP cotonnières et, d'autre part, entre producteurs et sociétés cotonnières au sein d'organisations interprofessionnelles. A titre d'exemple, ce sont :
 - ▶ Les diverses formes organisationnelles des filières cotonnières africaines et de coordination entre acteurs (monopole/concurrence, mécanismes de coordination : interprofessions / marché, etc.) ;
 - ▶ Outils de gouvernance des OPA ;
 - ▶ Démarche qualité : promotion du coton africain, marketing...
 - ▶ Outils de réduction des risques : fonds d'atténuation du risque prix, marchés à terme, etc.
 - ▶ Accès aux services : crédit, conseil de gestion, gestion des intrants, information sur les marchés

Composante 4 : La communication

Pour permettre à tous les acteurs de l'Université du coton de partager les mêmes objectifs et d'assurer l'implication de chacun, une communication efficace s'impose. La communication de l'université dépassera la simple information ; elle visera à instaurer des relations entre acteurs pour favoriser :

- l'adhésion des partenaires acteurs économiques et institutionnels, financeurs, etc.
- L'envie d'agir pour assurer la réussite du projet ;
- La diffusion et le transfert des acquis.

Le pôle communication, pour le compte du **Centre de formation à l'entrepreneuriat** et du **Centre en innovation – recherche**, sera chargé de :

- appuyer la capitalisation en tirant les enseignements des différents travaux conduits ;
- assurer une valorisation sous une forme accessible aux divers acteurs des filières cotonnières ;
- promouvoir la diffusion des résultats des mêmes travaux, d'une manière appropriée, en les mettant à la disposition des acteurs des filières cotonnières et aux décideurs publics ;
- faire connaître et reconnaître à l'extérieur l'université du coton.

4.4 Réalisations attendues

Les réalisations attendues au terme du projet sont déclinées pour chacune des quatre composantes.

Composante n°1 : la formation continue

La **formation continue** est présentée en deux sous composantes : la formation continue proprement dite et l'ingénierie de formation.

a) Le cycle de formation pour les dirigeants d'Organisations Professionnelles Cotonnières

Les séminaires seront organisés de façon modulaire. Le cycle sera composé de six modules programmés à partir de fin 2008 :

- Quatre modules de management stratégique de 5 jours chacun conduisant à une gestion, serrée et maîtrisée, des fonctions clés des plateformes nationales :
 - **Stratégie et décision ;**
 - **Pilotage stratégique et mise en œuvre opérationnelle ;**
 - **Piloter la réalisation et réagir aux évolutions internes et externes du "business" ;**
 - **Organiser et gérer l'action au quotidien.**
- Un module de « **mission d'étude** » au cours duquel les participants découvrent le fonctionnement de plusieurs organisations professionnelles en Europe ;
- Un **travail collectif** pour élaborer le plan détaillé d'un projet de développement de son organisation professionnelles : objectifs, stratégie, politique et moyens. Ce travail abordera les enjeux de changements (développement, organisation et management des O.P.) Le projet est conduit tout au long du programme avec l'appui d'un formateur-consultant.

Le descriptif exhaustif du contenu des modules formation pour les dirigeants d'Organisations Professionnelles Cotonnières est présenté en annexe n°3.

b) Le cycle de formation pour les cadres permanents : Programme Management d'une OPC

Ce programme de renforcement des capacités managériales « Pilotage des activités et management d'équipes » s'adresse aux cadres permanents de l'AProCA et des plateformes nationales (12 pays). Il sera organisé de façon modulaire et sera composé également de cinq modules programmés à partir de début 2009 :

- Quatre modules de pilotage des activités de 5 jours orientés sur la mise en œuvre de la stratégie de développement de l'organisation professionnelle dans ses aspects opérationnels
 - **Analyser et prévoir : définir la mission et le cadre d'action ;**
 - **Déterminer la stratégie de développement et construire le business plan ;**
 - **Piloter la réalisation et réagir aux évolutions internes et externes du "business" ;**
 - **Organiser et gérer l'action au quotidien.**
- Un **travail collectif** sur la mise en œuvre de nouvelles modalités d'organisation et de management définies par les élus. Ce travail est conduit tout au long du programme avec l'appui d'un formateur/consultant afin de travailler

Le descriptif des modules est présenté en annexe.

Le planning provisoire arrêté pour le déroulement des séminaires de formation continue est le suivant

Tableau 6 : Formation continue :Planning prévisionnel 2008 - 2009

		Sept.	Oct.	Nov.	Dec.	Jan.	Fev.	Mar.	Avr.	Mai.	Juin.	Juil.	Aout.
Séminaires	A	A1				A1		A		A	A1		
	B						B		B				
	C							C		C			
	D												
	F												

Formation continue

Tableau 7 : Planning prévisionnel 2009 - 2010

		Sept.	Oct.	Nov.	Dec.	Jan.	Fev.	Mar.	Avr.	Mai.	Juin.	Juil.	Aout.
Séminaires	A		A	A1					A				
	B	B			B		B			B		B	
	C								C		C		
	D					D		D		D			
	F	F1	F1	F1	F1	Démultiplication avec 50 formateurs							

Formation continue

Produits attendus : des supports méthodologiques

Outre la réalisation des séminaires de formation continue, différents matériaux pédagogiques seront produits. Des supports sont créés à partir de situations réelles extraites des cas d'études traités à l'Université du coton :

- Etudes de cas capitalisés tirés du vécu des acteurs des filières cotonnières ;
- Elaboration de notes méthodologiques de synthèse sur les démarches fondamentales du management ;
- Utilisation de documents spécifiques à élaborer :
 - ▶ Cas sur des situations réelles sélectionnées dans l'environnement du coton ;
 - ▶ Exercices et jeux de rôle sur des situations connues et emblématiques.
- Adaptation de supports sectoriels existants :
 - ▶ Guide méthodologique
«Diagnostic Stratégique / Plan d'action d'une OPC»
 - ▶ Notes méthodologiques fonctionnelles.

c) L'ingénierie de formation :

La formation continue sera appuyée par le pôle ingénierie de formation qui assurera la formation des formateurs et produira des :

- ▶ Évaluations de l'offre de formation existante ;
 - ▶ Contributions à l'élaboration des plans de formation des OPC et des sociétés cotonnières (analyse des besoins et conception avec les responsables de la structure et les techniciens) ;
 - ▶ Elaboration de programmes d'appui aux producteurs par les OPC locales en complément de l'offre existante ;
 - ▶ Constitution d'une équipe d'animateurs et de tuteurs pour encadrer les programmes d'appui (sélection et formation de formateurs, développement de modules de formation : contenu pédagogique, supports pédagogiques)...
- **Cible** : les responsables formation des OPC et des sociétés cotonnières.
 - **Pédagogie** : Formation présentielle et distancielle (e-learning) animée par un membre d'une institution de formation partenaires du réseau.

Composante 2 : le master "management international des filières agricoles"

L'ouverture du Master "Management des filières agricoles" est prévue pour septembre 2009. Les épreuves de sélection des candidats débiteront en mi 2009. Les opérations de communication seront lancées au cours de l'année 2008.

Une spécialisation en deux années

Première année (Master 1): Certificate Program in International Agriculture management

La première année sera ouverte à des étudiants d'un niveau BAC+3 et leur permettra d'obtenir, en cas de succès, un diplôme délivré par l'Université de Bobo Dioulasso ainsi qu'un Certificat en "Management International de l'Entreprise" remis par HEC. La première année comprendra 9 mois de cours à plein temps, dont un semestre dans un pays cotonnier francophone ou anglophone. Elle sera complétée par un stage dans une organisation professionnelle ou en entreprise, de 13 semaines, obligatoire. La recherche de stage permettra d'évaluer la capacité des étudiants à formuler des objectifs clairs et à identifier des entreprises d'accueils potentielles. Au moins 50 % de la période de stage aura lieu dans un environnement étranger à l'étudiant afin de développer ses capacités à travailler à l'étranger.

Seconde année (Master 2) : Programme Master

La seconde année comprendra 9 mois d'études intensives. La seconde année accueillera les étudiants de M1 admis en M2 ainsi que des étudiants titulaires d'un BAC+4 avec 6 mois d'expérience minimum en admission directe et des jeunes professionnels bénéficiant de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).

Le diplôme du Master "Management International des filières agricoles" délivré à la fin du cursus conjointement par HEC et l'Université de Bobo répondra aux normes européennes et internationales. Ce Master répondra aux critères internationaux des meilleurs programmes des meilleures « business schools ». Il est innovant, s'appuie sur un corps professoral de renommée et a l'ambition de s'afficher d'emblée comme le meilleur produit de formation du continent africain.

Les prévisions en nombre d'étudiants sont modestes dans la phase de démarrage du Master : 15 étudiants en M1 et 25 en M2 soit 40 étudiants en tout. A partir de la troisième année les prévisions sont revues légèrement à la hausse : 20 étudiants en M1 et 30 en M2 soit 50 étudiants au total. L'Université du coton prévoit, à long terme, d'accueillir dans le Master près de 50 étudiants en M2, soit 70 étudiants en tout.

Composante 3: Centre d'innovations et de recherche pour une gestion nouvelle de l'innovation

Le Centre d'innovations et de recherche met en place des groupes de travail thématiques. Ces groupes réunissent des acteurs économiques (OPC, sociétés cotonnières, autres), des organismes de formation et des institutions de recherche nationales et régionales engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour d'innovations. Les thèmes sont sélectionnés toujours autour d'un marché (réponse à une demande économique ou sociale) et d'un thème technique ou managérial accroissant la compétitivité des filières cotonnières et les revenus des producteurs. Trois ou quatre thématiques de développement ont été pré-identifiées :

- le développement de la mécanisation légère ;
- l'amélioration variétale ;
- les techniques de production d'agriculture de conservation ;
- les nouveaux marchés...

Des discussions sont en cours avec la Fédération Nationale des Coopératives d'utilisation de matériels agricoles (FN-CUMA) , le Groupement national interprofessionnel des semences et plantes (GNIS) et d'autres organisations pour associer étroitement des organisations professionnelles françaises et des interprofessions, appuyer le travail de capitalisation et de partages de ces thèmes d'innovation.

Mise en place de groupe de travail thématique

Le centre d'innovation et de recherche appuie la mise en place et l'animation des groupes de travail sélectionnés sur les thèmes prioritaires. Ces groupes sont organisés en binôme : un acteur économiques (OPC, Société cotonnière) et un acteur scientifique. Le binôme peut être accompagné par des organisations d'appui locales ou nationales (institutions de recherche, projet, ONG...).

Le groupe de travail thématique au cours de visite de terrain (visite action) et de travaux de groupe analysera et synthétisera les expériences innovantes (capitalisation). Sur la base d'analyse de ces cas concrets d'innovation, la réflexion débouchera sur des propositions opérationnelles. Les recommandations enclencheront ou renforceront des dynamiques de changements.

Mise en place d'un espace de débat élargi : le forum

Pour partager les résultats des groupes thématiques de travail, le centre d'innovation et de recherche organise une fois par an un forum. Chaque groupe de travail y partage avec l'ensemble des acteurs de toutes les filières cotonnières, les résultats obtenus sur le thème étudié.

Pour débattre de chacun des thèmes, le forum ouvrira un espace de débat élargi qui rassemble :

- les acteurs engagés dans les capitalisations conduites au sein des groupes de travail thématique ;
- des responsables et cadres des organisations professionnelles nationales et des sociétés cotonnières intéressées par le thème, mais n'ayant pas participé au groupe de travail ;
- des personnes ressources spécialisées dans le thème traité : des chercheurs des institutions nationales ou régionales (expertise technique) et sur la conception d'outils de communication ;
- des représentants des administrations nationales et des institutions régionales, des bailleurs de fonds et agence de coopération ou de structures impliqués dans l'appui aux OPC.

Résultats attendus *à l'issue des forums* :

- *les leaders et les cadres des filières nationales cotonnières seront en mesure d'analyser et synthétiser leurs innovations techniques et managériales (capitalisation) et de les partager.*
- *les participants aux forums seront capables d'utiliser et de restituer les résultats du forum pour en assurer une large diffusion des innovations auprès du plus grand nombre d'acteurs (OPA locales et sociétés cotonnières) (diffusion élargie).*

une diffusion élargie dans des ateliers de restitution

Le seul partage d'expériences lors du forum n'est pas suffisant pour enclencher une large dynamique de changement dans les diverses filières cotonnières africaines. Au-delà de la valorisation et capitalisation d'expériences et d'échanges lors du forum, le centre de recherche - développement contribue à assurer une ample diffusion des résultats du forum auprès des différentes plateformes nationales et locales et des sociétés cotonnières (duplication). Celle-ci se fait notamment dans des ateliers de restitution et par des actions de communication.

Résultats attendus :

- *Les innovations mises au point par chacune des filières cotonnières africaines sont répertoriées et analysées (capitalisées) ;*
- *des outils et des supports de communication adaptés à différentes populations cibles, sont développés afin d'assurer le partage ;*
- *Les innovations sont diffusées et valorisées au sein des différentes filières nationales ;*
- *Les leaders et les cadres sont capables d'analyser et de synthétiser les innovations techniques et managériales des différentes filières cotonnières (appropriation) et de les intégrer dans leur stratégie de développement.*

Composante 4 : pôle communication

Pour valoriser les produits du centre de formation à l'entrepreneuriat et du centre d'innovation et de recherche, pour assurer la communication entre les différents partenaires de l'université du coton le pôle communication met en place et gère :

- un portail internet avec un bulletin de veille (actualités cotonnières) et une newsletter.
- Une plate-forme en libre accès pour les membres des filières cotonnières qui présente l'ensemble des documents de formation et de recherche disponibles au niveau de l'Université du coton dans un format facilement téléchargeable.
- La publication d'études de référence, d'articles synthétisant les résultats obtenus, de dossiers thématiques et de rapports d'activités...
- La mise en relation des acteurs et l'organisation d'événements : assises de l'Université du coton, rencontres périodiques de la recherche africaine cotonnière, ateliers thématiques, rencontres individuelles ;
- La diffusion de contenus à partir des échanges et des expériences capitalisées auprès des plateformes nationales sous une forme didactique : guides pratiques accompagnés de fiches techniques, documentaires vidéos...

A l'extérieur du cercle des partenaires de l'Université du coton, le pôle de communication met en place une politique d'information visant la notoriété. Cette politique passe par :

- Le management des relations avec la presse africaine, au niveau national et international. Ces campagnes d'actions à destination des médias ont pour objectif d'asseoir la notoriété de l'Université du Coton et lui permet de devenir un interlocuteur reconnu (lobby).
- Le recensement, le suivi et si nécessaire sa participation de l'Université aux manifestations (colloque, forum, symposium,..) en rapport avec sa mission afin de contribuer par sa participation au débat sur les enjeux du coton africain.

4.5. Intervenants et mode opératoire

La répartition des rôles au sein de l'université du coton a été discutée en atelier avec le bureau de l'AProCA, à Ouagadougou, en février 2007. Le bureau a arrêté la répartition suivante du rôle des partenaires (voir en annexe le descriptif des différents partenaires) :

- une *maîtrise d'ouvrage* assurée par l'AProCA,
- une maîtrise d'œuvre générale confiée à FARM ;
- une maîtrise d'œuvre concernant les questions pédagogiques déléguée à HEC ;
- des partenaires techniques, institutions de formation et organismes de recherche, opérateurs du projet.

4.5.1 Mode opératoire

Le maître d'ouvrage

La maîtrise d'ouvrage générale du projet est assurée par l'Aproca qui assume les fonctions d'orientation stratégique et de supervision. L'Aproca, comme maître d'ouvrage, assume la responsabilité globale du projet. L'Aproca, appuyée par les deux autres fondateurs :

- définit les orientations stratégiques,
- détermine les actions et programmes à mettre en oeuvre ;
- veille à la coordination des interventions des différents intervenants participants ;
- décide des modalités d'évaluation des activités conduites ;
- approuve le rapport annuel d'action.

Le maître d'oeuvre

La Fondation pour l'agriculture et la ruralité assure la maîtrise d'oeuvre du projet. Pour ce faire, FARM remplit les fonctions opérationnelles de conception et de coordination y compris le montage et le suivi des actions de réalisation.

La fondation Farm est notamment chargée de :

- réunir les ressources nécessaires à la mise en place de l'université du coton ;
- assurer la gestion administrative et financière des moyens affectés à l'université ;
- assurer le suivi-évaluation global du projet...

Fund raising,

FARM est chargée de réunir les ressources nécessaires à la mise en place de l'université du coton. A cet effet, la fondation prend tous les contacts nécessaires auprès des institutions publiques, nationales ou régionales, et des entreprises privées. FARM conclut avec les tiers, pour le compte de l'université du coton, les contrats correspondants.

Gestion financière

La fondation FARM est le mandataire du maître d'ouvrage, l'AProCA. Le mandataire assurera la gestion administrative et financière des moyens du groupement selon les décisions arrêtées par le comité de pilotage

réunissant les fondateurs.

La comptabilité des fonds affectés au groupement est assurée par le gestionnaire de FARM.

Cette dernière agit en ce domaine pour le compte du groupement dans les limites du budget approuvé par le Comité des fondateurs du groupement et s'engage à tenir la comptabilité analytique correspondante. Elle rend compte de cette gestion déléguée au comité des fondateurs semestriellement.

Suivi et évaluation du projet

FARM assure le suivi-évaluation global du projet. La fondation délègue à HEC ou à tout organisme habilité, l'évaluation des formations par son expérience du suivi évaluation d'activités de formations continue au sein d'entreprises.

Les formations font l'objet d'un suivi détaillé : nombre de formations, de producteurs présents, évaluations. Ce suivi est complété par des enquêtes ponctuelles pour mesurer l'efficacité des formations. Des tableaux de bord sont établis.

Ce suivi de base est complété par des enquêtes annuelles ou spécifiques. Des **études d'impact** approfondies sont menées soit par les institutions de recherche, soit en collaboration avec des universitaires. Par ailleurs, un point régulier des avancées des activités de nature plus qualitative sera fait par le maître d'oeuvres. Elles peuvent aussi faire l'objet des enquêtes spécifiques ou des études d'impact c.

Farm présente des **rapports réguliers** sur l'avancée des diverses activités du projet : état d'avancement, perspectives, points forts, facteurs limitants, qui permettent au comité de pilotage de prendre les décisions adéquates.

Farm doit aussi être un «intégrateur » des informations qui lui remontent des 4 composantes. La fondation fournit régulièrement des synthèses aux membres du comité de pilotage et aux différents acteurs du projet.

Le suivi-évaluation ne doit pas seulement être une collecte d'information permettant d'améliorer le pilotage du projet, mais aussi être une base solide pour la capitalisation de l'expériences acquise au sein de l'université en matière de formation continue dans le domaine du management.

Le maître d'œuvre délégué

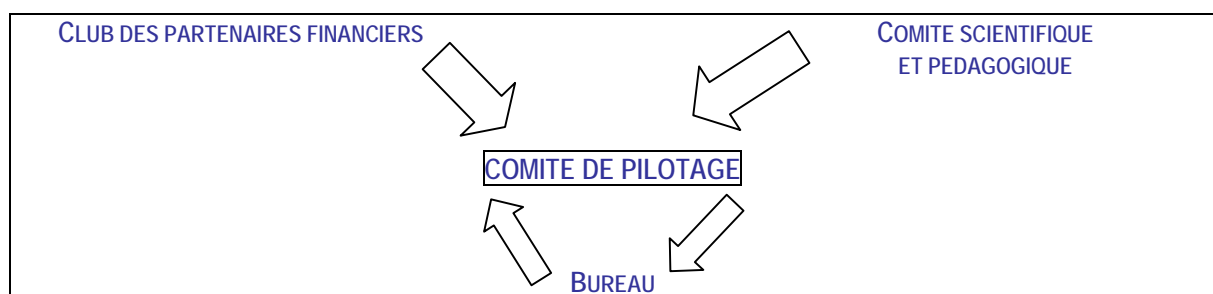
la maîtrise d'œuvre déléguée pour les aspects pédagogique de l'Université sera confiée à HEC. A cet effet HEC :

- assurera la coordination pédagogique de l'université du coton ;
- réunira les compétences pédagogiques nécessaires à la mise en place de l'université du coton (sélection des professeurs intervenants ;
- assurera la convergence des messages, l'harmonisation et la validation des contenus,
- Assurera avec les écoles partenaires, la co-rédaction des programmes pour chacune des matières. HEC a le rôle de directeur pédagogique de leur matière.
- Animera le réseau de professeurs accrédités. Les professeurs de HEC n'interviendront que ponctuellement lors des formations ; ils assureront un rôle de coordination. L'équipe projet poursuivra la partie administration de l'Université du coton (ingénierie et coordination pédagogique, communication, recherche - innovation)
- évaluera des résultats des formations...

4.5.2. Montage institutionnel

Compte tenu du caractère régional du projet, de la diversité des opérateurs qui interviennent, les trois promoteurs du projet à savoir l'AProCA, FARM et HEC ont institutionnalisés leurs relations de coopération dans un groupement pour leur donner un cadre formel. Le groupement a pour objectif d'organiser la mise en place et le fonctionnement de l'université du coton. A cet effet, le groupement est doté des instances nécessaires pour fonctionner et pour mener à bien son objectif et ses missions.

Figure 5 : Montage institutionnel : le groupement de mise en œuvre de l'université du coton



Le Comité de pilotage

Le Comité réunit les représentants des fondateurs à savoir : l'AProCA, FARM et HEC. Il est présidé par le maître d'ouvrage, l'AProCA, assisté d'un vice-président de FARM. L'Association cotonnière africaine (ACA) peut être observatrice du comité de pilotage. Le bailleur principal, participe aux sessions du comité de pilotage. Si d'autres bailleurs de fonds participent au financement du projet, ils pourront, selon leur niveau de contribution, participer également. Selon les cas et en fonction de l'agenda et des sujets discutés, l'Aproca peut décider de faire participer au comité de pilotage d'autres acteurs, ou partenaires techniques et financiers, ou encore institutions régionale, par exemple l'UEMOA, des représentants des Etats africains - ministres de l'agriculture ou du commerce - ou encore des négociants et industriels particulièrement impliqués dans le projet.

Le Comité a la responsabilité d'assurer le pilotage du projet. Pour ce faire, il :

- Détermine les actions et programmes à mettre en oeuvre ;
- veille à la coordination des interventions des différents intervenants participants ;
- décide des modalités d'évaluation des activités conduites ;
- approuve le rapport annuel d'action et le programme du Groupement, préparés par le bureau.

Le Comité se réunit selon les besoins, à l'initiative de son président ou d'un des membres fondateurs et au moins une fois par an. Le Comité de pilotage délibère à l'unanimité. À cette occasion l'avancement des principales activités du projet et les éventuelles difficultés sont présentés. Les grandes orientations à prendre seront décidées..

Le Bureau

Le bureau se compose d'une équipe légère permanente qui comprend plusieurs chargés de mission, mis à la disposition par les trois fondateurs qui contribuent à plein temps ou à temps partiel à ses missions. Le vice-président du Comité des fondateurs assure la présidence du bureau et sa coordination.

Le bureau est chargé de la mise en oeuvre et du suivi des activités menées par le Groupement de préfiguration de l'université du coton sous l'autorité du comité des fondateurs à qui il rend compte.

Le bureau :

- coordonne l'activité du groupement ;
- met en oeuvre les orientations et programmes arrêtés par le Comité des fondateurs ;
- prépare et soumet à l'approbation du Comité des fondateurs le programme d'activité du groupement et le rapport annuel y afférent, et lui rend compte des travaux conduits ;
- prépare et soumet à l'avis du Comité scientifique les priorités thématiques envisagées, les programmes d'actions du groupement ;
- prépare et soumet à l'approbation du Comité des fondateurs le budget annuel et lui rend compte de l'utilisation des ressources financières utilisées ;
- assure le lien entre les différentes instances du Groupement, en particulier en faisant circuler l'information : comité des fondateurs et comité scientifique et pédagogique.

Le bureau se réunit selon les besoins, à l'initiative de son président et au moins trois fois par an.

Le Comité scientifique et pédagogique

Le comité scientifique et pédagogique (CSP) est l'organe consultatif chargé d'éclairer le comité de pilotage. Il apporte une expertise sur le contenu scientifique et sur le contenu pédagogique des actions programmées. Il comporte deux groupes de travail concernant respectivement les questions pédagogiques et les questions scientifiques.

Le groupe de travail scientifique réunit (a minima) :

- les chefs de projet de l'AProCA, de FARM et de HEC.
- des représentants des systèmes régionaux (CORAF) et nationaux de recherche agricole (IER Mali, Inera Burkina, ISRA Sénégal, IRAD Cameroun, etc)..
- Les représentants des départements des directions techniques des unions nationales de producteurs et des sociétés cotonnières.

Le groupe de travail pédagogique réunit (a minima) :

- les représentants des institutions partenaires de la formation. A titre indicatif, le comité pourrait réunir des représentants des universités partenaires africaines et instituts de formation associés d'Afrique de l'Ouest et du Centre (UPB-IDR, ISM, ESCA...)
- les professeurs et intervenants dans le cycle de formation, responsables de programme et ou de modules.
- Les représentants des départements des ressources humaines des unions nationales de producteurs et des sociétés cotonnières.

A cet effet, le comité scientifique et pédagogique instaure un partenariat dans un travail de réflexion conjoint pour assurer :

- La convergence des messages,
- L'harmonisation et la validation des contenus,
- Leur adaptation et la création de matériaux pédagogique spécifiques
- l'évaluation des résultats des formations.

Le Président du Comité Scientifique et pédagogique sera choisi, d'un commun accord entre les fondateurs, selon des critères de reconnaissance internationale pour la durée initiale du présent accord. Si l'accord est prorogé, son mandat peut être immédiatement renouvelé une fois.

Le Comité Scientifique et Pédagogique se réunit à l'initiative de son président, au minimum deux fois par an. Il doit nécessairement être réuni avant toute réunion du Comité des fondateurs du groupement. Le président du bureau assiste de droit aux réunions de la Commission scientifique avec voix consultative. Le Président du Comité Scientifique et Pédagogique peut, par ailleurs, inviter toute personne de son choix à participer à ses réunions.

Le Club des partenaires financiers

Pour associer les partenaires financiers au projet d'université du coton et articuler ensemble la formation, la recherche et le développement économique dans un partenariat, un Club **des partenaires financiers** sera créé. Il réunit des institutions publiques et des acteurs économiques privés concernés par la question du développement du coton africain.

Le Club des partenaires financiers participe au financement de l'université du coton par des contributions à son budget ou à des opérations spécifiques...

Le Club des partenaires financiers réunit les institutions publiques et les acteurs économiques privés intéressés au développement de l'université du coton.

Le Club des partenaires financiers se réunit, au minimum, une fois par an et à désigne à cette occasion un président de séance.

4.5.3. Marchés et contractualisation

Dans le cadre de l'exécution du projet, les relations entre les différents intervenants feront l'objet d'une contractualisation :

- Des **conventions de financement** avec les différents bailleurs de fonds du projet ;
- Une **convention de maîtrise d'oeuvre déléguée** signée entre l'Aproca, maître d'ouvrage, et FARM et HEC, pour les composantes 2 et 3 ;
- des **contrats opérateurs de prestation de services** seront signés avec les institutions de formations partenaires et avec différents organismes de recherche ;
- Des contrats de partenariat sont en discussion avec l'Uemoa et l'ACA.

4.6. Coût du projet et plan de financement

PARTIE NON DISPONIBLE

Tableau 3: Budget global du projet par composante

Le coût total du projet sur cinq ans est évalué à, dont M € financés par. Le solde de constitue la contribution des bénéficiaires producteurs, organisations de producteurs et sociétés cotonnières, Aproca et. Les montants totaux ont été estimés dans l'objectif d'atteindre des résultats significatifs sur ces sous filières, en terme de la dynamique de la demande; et aussi en terme (ii) d'effet structurant permettant la création d'un cadre visant à assurer une plus grande efficacité des différentes initiatives de labellisation qui fleurissent, et la maximisation des effets induits positifs sur l'ensemble de la filière..

<i>Coût estimatif du projet</i>	<i>Montant en milliers d euros</i>	<i>% du coût total</i>	<i>Répartition du financement en %</i>
Composante 1 : Centre de formation à l'entrepreneuriat		%	
Autofinancement (OP, sociétés cotonnières)			
Subvention privées			
Dont : <ul style="list-style-type: none"> ▪ GNIS ▪ Sofirpoteol 			%
Composante 1b: Ingénierie de formation		%	
Autofinancement (producteurs, OP, sociétés cotonnières)			
Subvention			%
Composante 2 : Master		%	
Autofinancement			
Subvention			%
Composante 3: Centre recherche-innovation			

Subvention			%
Total budget (sans imprévus)		%	
Total Autofinancement		%	
Subvention		%	%
Divers et imprévus (5% de la contribution)			%
Total Budget		100%	
Dont total subvention		%	100%

Ainsi, la participation des acteurs bénéficiaires du projet (organisations de producteurs, sociétés cotonnières, autres) sera progressif, Différents scénarii sont à étudier pour la contribution des OPC et des sociétés cotonnières. Celle-ci pourrait, par exemple, prendre la forme d'une redevance sur la vente de la fibre.

Ainsi des contributions supplémentaires éventuelles d'autres bailleurs de fonds permettraient d'étendre l'offre au-delà des objectifs fixés dans ce projet, dans le cadre d'un programme plus large.

Tableau 4 : Calendrier prévisionnel de dépenses

La contribution de l'est plus forte au démarrage du projet Au fil des années la part du budget autofinancée est de plus en plus importante comme le montre le graphique ci-dessous

Figure 7: Évolution de la contribution et de la part d'autofinancement

Budget (millions d'euros)	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Composante la:						
Composante lb:						
Composante 2:						
Composante 3:						
Contribution (hors imprévus)						
Divers imprévus (5%)						
total						

6. ÉVALUATION DES EFFETS ET IMPACTS DU PROJET

Le projet aura un impact sur :

- La compétitivité globale de la filière coton ;
- La réduction de la pauvreté en milieu rural ;
- L'environnement.

6.1. Impact économique du projet

La survie des filières cotonnières ouest et centre africaines dépend de leur capacité à acquérir des gains de compétitivité. Ce défi est capital pour créer de la valeur et générer des revenus pour lutter contre la pauvreté en milieu rural. Or la compétitivité résulte, non d'une dotation initiale en facteurs, mais de la capacité des acteurs à construire des avantages concurrentiels. Une telle construction par les acteurs des filières cotonnières n'a rien d'automatique. Elle requière de la part des dirigeants :

- une vision pour saisir les opportunités du marché et les opportunités techniques (**le management stratégique**) ;
- la capacité à partager cette vision auprès de tous les membres de son organisation et auprès des dirigeants des sociétés des filières cotonnières (**le leadership**) ;
- la capacité à mobiliser leurs équipes pour mettre en œuvre la vision (**le management des équipes**) ;
- la capacité à faire prendre en compte cette vision par les leaders politiques nationaux et régionaux (**le plaidoyer**).

La vision du dirigeant indispensable pour saisir les opportunités nouvelles en vue de procurer à son organisation la croissance générant de la valeur n'est pas le résultat d'un simple accès à l'information. Il suffirait alors de corriger les asymétries d'information pour formuler une bonne stratégie de développement. Au contraire, c'est une construction qui résulte d'un savoir-faire capitalisé, fruit d'une réflexion sur ses propres expériences. L'Université du coton en renforçant la capacité des acteurs à analyser une situation, à en comprendre les enjeux sera le lieu d'élaboration, d'émergence et de maturation du processus transformant la découverte par les leaders des opportunités techniques et de marché en une vision stratégique pour leur organisation.

Néanmoins la vision des dirigeants ne suffit pas, à elle seule, pour se transformer en un projet stratégique de développement pour les filières cotonnières, et en projet d'entreprise pour les diverses organisations. La vision nécessite, d'une part, au sein de chacune des organisations, son appropriation par tous les membres et, d'autre part, son partage avec les dirigeants des autres organisations économiques et avec les leaders politiques. Cette vision partagée se mettra en place par l'acquisition d'une culture de la performance et de la qualité commune à toutes les organisations de producteurs et, plus largement, au sein des filières cotonnières. C'est le rôle de l'Université de coton que de faire émerger les mêmes références, de faire partager le même langage, les mêmes réflexions pour aboutir

aux mêmes solutions pour les membres des organisations professionnelles et des sociétés cotonnières. Pour ce faire l'Université du coton développera les compétences et les aptitudes managériales dont ont besoin les leaders pour travailler en équipe au sein de leurs organisations et en coopération avec les autres acteurs. Pour ce faire l'université du coton développera chez les dirigeants, leur capacité d'écoute, d'explication, de persuasion, de partage des analyses.... Ces nouvelles compétences permettront notamment de gérer les conflits entre acteurs, résultant de désaccords liés à des appréciations différentes de situations. Pour régler des conflits liés à des intérêts divergents, l'Université du coton développera les capacités de négociation.

Ces savoir faire réuniront les conditions pour que se mette en place un nouveau projet stratégique pour les filières cotonnières, projet fondé sur un développement partagé par tous ses acteurs. L'Université du coton permettra de le concrétiser dans des accords contractuels portant sur la production (amélioration de la productivité), la valorisation du coton, des mesures de promotion du produits (qualité et traçabilité)... Enfin, les acteurs des filières cotonnières pourront gérer en semble :

- l'aval, en mettant en œuvre des actions communes pour assurer un meilleur positionnement du coton africain sur le marché.
- L'amont, en créant une relation étroite des producteurs avec les systèmes nationaux de recherche agricole.

Enfin l'amélioration des capacités de plaidoyer des dirigeants auprès des Etats nationaux, des institutions régionales permettra la mise en place de politiques sectorielles et structurelles aptes à créer un « environnement favorable » au fonctionnement des filières cotonnières. Le cadre de dialogue instauré, devient alors un forum approprié où les producteurs de coton et les sociétés pourront défendre leurs intérêts et devenir des acteurs à part entière du développement de la filière.

L'Université du coton en renforçant les compétences et aptitudes des acteurs permettra de bien meilleures performances au niveau de chacune des organisations et entreprises des filières cotonnières. Globalement, elle favorisera l'émergence d'une nouvelle dynamique concrétisée par d'une stratégie de développement partagée entre les acteurs. En diminuant les risques, solutionnant les conflits cela réduira d'autant les coûts de transaction et permettra de saisir de nouvelles opportunités de marché. En favorisant la capitalisation et le partage de l'innovation entre tous les acteurs des divers pays membres de l'AProCA, la productivité au champ et à l'usine augmentera. In fine, ce mode de coordination entre acteurs, de l'amont à l'aval, en réduisant l'incertitude et en allongeant l'horizon temporel des acteurs, en diminuant les risques, accroîtra l'efficacité de la filière, in fine, sa compétitivité...

6.2 Impact social

Par ailleurs, l'université du coton aura des effets significatifs sur la réduction de la pauvreté des ménages cotonniers : un impact sur la vulnérabilité des revenus, sur l'accès aux biens et services publics et en terme de capacité d'initiative par la participation des producteurs de coton à la prise de décision au sein des filières...

La **vulnérabilité des revenus** des producteurs de coton est grande dans un mode d'organisation des filières fondé sur le seul marché dans lequel, in fine, le producteur joue le rôle de variable d'ajustement. Elle affecte plus particulièrement les plus pauvres. Le projet d'Université du coton, en accroissant le pouvoir de marché des producteurs favorisera un meilleur partage de la valeur ajoutée au sein des filières cotonnières et donc le revenu des producteurs. Elle leur fournira les moyens de devenir des partenaires actifs des autres acteurs des filières, dans une coordination de type interprofessionnel, notamment en contribuant au fonctionnement des mécanismes de couverture contre le risque de prix.

Concernant l'**accès aux biens publics**, il convient de distinguer les biens et les services collectifs purs comme l'éducation, la santé ou la recherche fondamentale, des biens mixtes comme la recherche appliquée et la vulgarisation. L'amélioration de la capacité de plaidoyer permettra aux acteurs des filières cotonnières de faire mieux

prendre en charge les premiers par les pouvoirs publics nationaux et/ou par l'APD dans les zones cotonnières. Le financement des seconds pourra, avec ou sans subvention des Etats ou de l'APD, être négocié sur des fonds interprofessionnels dans le cadre de la répartition de la valeur ajoutée générée.

Enfin, et c'est probablement le point le plus décisif, le projet aura des effets directs sur la **capacité des producteurs à l'initiative et à la responsabilité**. Pendant plusieurs décennies, au sein des filières dites « intégrées », la société cotonnière était un « donneur d'ordre », le producteur un simple sous-traitant, fournisseur de matière première. Ce dernier était déresponsabilisé ; ses choix techniques et ses choix économiques étaient décidés par la société cotonnière. En favorisant l'initiative et la responsabilité d'acteurs économiques décidés à construire ensemble un projet stratégique de développement, l'Université du coton permettra de mettre en place une coordination équilibrée entre producteurs de coton et sociétés d'égrenage. En particulier, l'Université du coton permettra aux producteurs de participer activement comme administrateurs au capital des sociétés cotonnières. Elle favorisera la mise en valeur de l'information ainsi obtenue sur la structure des coûts internes, mais aussi sur la conjoncture régionale et internationale dans leur stratégie de développement. Le producteur actionnaire pourra peser par l'amélioration de son pouvoir de marché, dans la répartition de la valeur ajoutée de l'entreprise dans un sens plus favorable aux producteurs.

In fine, l'Université du coton en apportant les moyens aux producteurs d'être les responsables de leur propre développement, créera les conditions nécessaires à l'établissement de la confiance nécessaire à l'établissement d'engagements pérennes entre producteurs et sociétés cotonnières, condition d'un développement durable des filières cotonnières.

En résumé, l'université du coton en organisant dans un processus d'apprentissage l'ensemble des connaissances et compétences qu'accumulent les organisations de producteurs et les sociétés cotonnières, au fur et à mesure de leurs activités, créera un avantage concurrentiel décisif pour les filières cotonnières ouest et centre africaines.

6.3 Impact environnemental

En permettant l'insertion des producteurs de coton dans une régulation des filières coordonnées par les acteurs dans une stratégie de développement de long terme partagée, le projet procure aux producteurs africains de coton les moyens de mieux gérer les risques, d'accroître leurs revenus, d'inscrire leurs activités dans une perspective de long terme... Dès lors, le projet contribuera à faire sortir les producteurs de stratégies de survie ou, tout au moins, de limitation des risques qui sont les stratégies dominantes actuelles des producteurs. Ces stratégies, de gestion du très court terme, bloquent les investissements indispensables à la gestion du patrimoine foncier et des autres ressources naturelles ; elles sont très largement responsables de dégradations environnementales.

Plus directement, en promouvant le management de l'innovation par sa capitalisation et son partage entre les différents pays d'Afrique de l'ouest et du centre, le projet contribuera à engager les producteurs de coton dans des systèmes de production beaucoup moins agressifs pour l'environnement. Il contribuera à la promotion du développement de techniques culturales réduisant l'utilisation d'intrants agricoles consommateurs de ressources non renouvelables : engrais, pesticides et carburant... En particulier, le centre d'innovation-recherche de l'université contribuera à l'appropriation :

- des techniques de production de coton en agro écologie : SCV (Semis sous Couvert Végétal), agriculture de conservation, afin de préserver la fertilité des sols, de palier ces inconvénients majeurs, des techniques propres à l'agro-écologie et notamment les « semis sous couvert végétal » ont été testés et développés principalement sur la zone cotonnière du Nord Cameroun et, dans une moindre mesure, au Burkina Faso. Ces nouveaux système de production permettent non seulement de reconstituer la fertilité des sols, d'améliorer la résistance des cultures à la sécheresse, de réduire les temps de travaux. En

réapprovisionnant les sols en matière organique, ces techniques contribuent à stocker du CO₂ (effet puit à carbone) ...

- la protection phytosanitaire raisonnée : interventions sur seuils, LEC (lutte étagée ciblée), mise en place sur la base de matières actives répondant aux normes internationales et d'un nombre réduit de traitements dont la moyenne se situe aux alentours de 4,5 applications par campagne. Afin de parfaire le système et de réduire davantage les quantités de pesticides, les pulvérisations, jusqu'à présent calendaires, seront remplacées par des « interventions sur seuil » prenant en compte les insectes en présence, tant par leur nombre que par leur nature.

6.4. Pérennité du projet

La pérennité du projet sera assurée par les solutions envisagées, d'une part, pour son financement et ses coûts, d'autre part, par sa conception en réseau associant étroitement à son fonctionnement des partenaires pédagogiques, institutionnels et économiques du Sud et du Nord.

6.4.1. Durabilité financière du projet : une université sans murs

Le schéma retenu pour assurer la durabilité financière du projet :

- ▶ minimise les coûts : une université sans murs ;
- ▶ et assure des ressources diversifiées par un partenariat privé – public.

En termes de coûts, l'université du coton se démarque des solutions classiquement adoptées par les centres de formation dont la part essentielle du budget est consacrée à des frais incompressibles : amortissement des locaux, équipements et charges salariales. La création de l'université du coton n'entraînera pas de charges récurrentes. Ce sera une *université sans murs* qui n'aura pas, en propre, de personnel, d'infrastructures ou d'équipements. En d'autres termes, elle n'aura pas de coûts fixes. Ses coûts seront des coûts variables proportionnels au nombre de programmes de formations réalisées. Dès lors les programmes annuels seront ajustés aux moyens disponibles. Pour remplir sa mission, l'Université du coton recourra à des prestations extérieures fournies par le consortium d'institutions de formation partenaires. Elle aussi s'appuiera sur le personnel permanent des services de formation des unions nationales.

Pour assurer son financement, l'université met en place un **partenariat de type « privé-public »**. Pour garantir la pérennité de l'Université du coton, les promoteurs du projet ont prévu de répartir les sources de financement dans un schéma de type financements publics et privés répartis à égalité. Des acteurs privés se sont déjà engagés. Le Groupement National Interprofessionnel des Semences et Plants a signé une convention avec Farm pour financer l'université du coton. Sofiprotéol, interprofession française des oléagineux, va prochainement faire de même. Des négociations avancées pour le financement de l'université sont en cours avec des organisations et entreprises privées : le réseau AGA KHAN de développement, Deloitte Conseil, la fondation Syngenta for sustainable agriculture, la société Générale....

Par ailleurs, pour des raisons d'efficacité, ce qui est donné est le plus souvent gaspillé, les bénéficiaires de l'université du coton, sociétés et organisations professionnelles cotonnières, contribueront à la prise en charge de certains coûts des formations. Cette contribution sera progressive et tiendra compte de la situation actuelle financière des filières. A terme, elle assurera un taux d'autofinancement non négligeable. La mobilisation de la participation des bénéficiaires (les producteurs et les sociétés cotonnières) a fait l'objet de discussions lors des missions de terrain avec les bénéficiaires. Ces derniers ont émis un accord de principe sur leur contribution à une participation à un autofinancement progressif par les filières coton. Leur financement devrait être assuré sur les ressources que les structures, OPC et sociétés cotonnières, consacrent à la formation continue, pour partie financée sur projets sur des

crédits publics ou de l'aide extérieure. Les modalités précises de mobilisation des contributions sont prévues d'être élaborées au démarrage du projet, dans le cadre de négociations interprofessionnelles, pays par pays, harmonisée avec l'intervention de l'Aproca. Néanmoins dans un contexte où les filières cotonnières rencontrent de gros problèmes financiers les modalités concrètes devront être étudiées avec beaucoup d'attention.

La formation, bien public, est un chantier de très long terme qui devra mobiliser à la fois des financements propres des filières et des financements externes qu'il s'agisse de budgets publics, d'aide internationale ou philanthropique.

Dans un premier temps le préfinancement (les études, les missions de terrain, l'élaboration de la conception) a été supporté par FARM.

6.4.2. Durabilité institutionnelle : un large consortium de partenaires fonctionnant en réseau.

La durabilité institutionnelle de l'Université du coton repose sur une organisation en réseau rassemblant des acteurs du Nord et du Sud, des acteurs économiques, pédagogiques et institutionnels. L'Université du coton ne sera pas une université classique. Elle ne possèdera ni campus, ni salles de cours, ni corps professoral... Elle ne conduira pas de recherches. Elle fonctionnera en réseau mobilisant dans un large consortium les ressources et les compétences de ses partenaires.

Les partenaires de la formation

L'Université recourra aux ressources pédagogiques et scientifiques, humaines et matérielles, d'un consortium d'écoles, d'universités et d'organismes de formation. Après avoir rencontrées les équipes pédagogiques et les directions, différentes écoles ont manifesté leur intérêt pour participer au projet. Parmi elles, plusieurs présélectionnées ont été classées « Pôle d'excellence » par l'UEMOA :

- UPB-IDR (Université polytechnique de Bobo-Dioulasso – Institut de Développement Rural) ;
- ISM à Dakar (Institut Supérieur de Management) ;
- ESCAA à Yamoussoukro (Ecole Supérieure de Commerce et d'Administration des Affaires)
- ENEAM à Cotonou (Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management)
- IFOCAP : Institut de formation pour les acteurs du monde agricole et rural (Paris)

Ces écoles africaines disposent de professeurs dans les domaines de la stratégie, du marketing et du management, ces trois matières formant les fondements pédagogiques de l'Université du coton. Une prochaine mission HEC permettra d'identifier, de rencontrer des professeurs dans chaque école et constituer le corps professoral de l'Université du coton. Après sélection, un travail de co-rédaction des programmes par matières sera établi.

Les partenaires de l'innovation

Le centre innovation – recherche capitalisera les recherches menées et améliorera leur appropriation. En s'appuyant sur le potentiel d'innovation des divers acteurs des différentes filières cotonnières, il fédèrera les initiatives et les démarches d'innovation des acteurs nationaux. Cela suppose de renforcer la mise en réseau des acteurs privés et publics. Le pôle s'appuiera sur les nombreuses institutions de recherche d'Afrique de l'Ouest, par exemple :

- Le CORAF,
- L'Institut du Sahel (INSAH) – pôle recherche du CILSS,
- ISRA (Institut Sénégalais de Recherches Agricoles) au Sénégal,
- L'IER (Institut d'économie rurale) au Mali,
- L'IRAD au Cameroun,
- Le CNRST (Centre National de la Recherche Scientifique et Technologique) du Burkina Faso.

L'équipe de préparation du projet est en négociation avec plusieurs des institutions de formation et de recherche, citées ci-dessus, pour signer des conventions de partenariat qui les associent étroitement à la mise en place de l'université du coton.

Les partenaires économiques et institutionnels

Enfin, des acteurs institutionnels et économiques sont associés à la conception et à la mise en place de l'université du coton. Ainsi le monde agricole français apporte son expérience en matière de professionnalisation et de formation avec les contributions du GNIS (*groupement interprofessionnel des semences et plants*), de SOFIPROTEOL (*Etablissement Financier de la Filière Française des Huiles et Protéines Végétale*), la Fédération nationale des CUMA (*coopératives d'utilisation de matériels agricoles*) et de l'IFOCAP (*Institut de formation pour les agriculteurs et responsables agricoles*). Les modalités concrètes de leurs participations sont en cours de négociation pour les deux derniers. Enfin l'équipe de préparation du projet entend associer étroitement l'Union économique et monétaire ouest africaine à la mise en place de l'Université du coton. Le Commissaire au développement rural et à l'environnement de l'UEMOA a d'ailleurs affirmé : « ce projet régional participe à la promotion d'une filière agricole prioritaire de l'UEMOA et rencontre l'adhésion par un soutien institutionnel de l'Union. » Par ailleurs, le projet d'université du coton a été présenté au Président de l'ACA (Association cotonnière africaine). A l'issue de la présentation, le Président de l'ACA a déclaré : « nous soutenons pleinement ce projet ». Il a invité l'équipe de préparation du projet à venir le présenter le projet aux journées annuelles de l'Association Cotonnière Africaine (A.C.A) qui s'est tenu à Lusaka (ZAMBIE) en mars 2008.

Le réseau n'a pas pour vocation de produire par lui-même, mais de faire produire par ses membres, de mettre en commun ce que ses membres produisent et de permettre à ses membres de réfléchir ensemble. Son efficacité repose donc grandement sur sa capacité de coordination, de mise en relation de ses membres et à faire circuler l'information, réflexion, ressources, personnes. Cela implique une organisation légère, lieu de coordination et de mutualisation des actions, des réflexions, des ressources... Cette architecture en réseau de l'Université du coton, associant des acteurs économiques, pédagogiques et de la recherche, présente de nombreux avantages :

- Elle valorise les ressources humaines africaines et les infrastructures locales existantes, assurant implication, valorisation et appropriation, condition de sa pérennité ;
- Elle réduit les coûts directs de formation : prestations extérieures, déplacement, hébergement ;
- Elle assure une meilleure visibilité : un projet panafricain par et pour des acteurs africains
- Elle implique dès la phase de conception les intéressés puisque les producteurs de coton, à travers l'AProCA, en assurent la maîtrise d'ouvrage.

Dans ce schéma en réseau, l'Aproca sort renforcée :

- ▶ dans son rôle d'interlocuteur professionnel des autres acteurs économiques des filières cotonnières et des acteurs institutionnels (Etats nationaux, institutions régionales et bailleurs de fonds)..
- ▶ dans son rôle de coordination, d'information et d'appui aux unions nationales de producteurs.

6.5. Risques du projet et hypothèses critiques

Un certain nombre de risques ont été identifiées :

- L'AProCA est une jeune organisation née en 2004. Les ressources humaines et matérielles dont elle dispose sont limitées alors qu'elle doit gérer de nombreux actions et projets (coton bio et équitable AFD, Icco, Oxfam, FSP.). Un projet supplémentaire de la complexité de l'université du coton pourrait déséquilibrer l'organisation.
- Les départements RH (ressources humaines) des organisations nationales de producteurs sont encore pour la plupart jeunes et inexpérimentés. En général, ils ne disposent pas de l'expérience et du professionnalisme nécessaire pour gérer les problèmes complexes liés à la formation continue et au management ;

- Les bénéficiaires, OPC et sociétés cotonnières, ne peuvent assurer leur part de financement dans un contexte où les filières cotonnières traversent une crise financière sans précédent.
- Toutefois le plus grand risque est lié à la situation financière critique du secteur cotonnier africain et à son avenir. Il est clair que l'Université du coton ne se conçoit qu'au sein de filières dynamiques ; sa réussite reste subordonnée au maintien du tissu agroindustriel qui s'est mis en place progressivement depuis plus d'un demi-siècle en Afrique de l'Ouest et du Centre.

Néanmoins l'ensemble des activités prévues dans le cadre du projet contribuent à réduire les risques identifiés ci-dessus. De plus, le dispositif de suivi-évaluation, les audits annuels qui seront effectués sur le projet, ainsi que les missions de supervision permettront de s'assurer de la bonne réalisation du projet.

ANNEXES :

PRESENTATION DES PRINCIPAUX INTERVENANTS



L'AProCA est une organisation africaine de producteurs de coton regroupant les producteurs de treize pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre (**Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Mali, République centrafricaine, le Sénégal, Tchad et Togo**).

MISSION

Notre mission principale est de défendre les intérêts et de porter les propositions des producteurs africains dans les instances régionales et internationales où la question du coton est discutée. Elle vise l'amélioration durable des conditions socio-économiques des producteurs de coton.

ACTIVITES

- Partage d'expériences entre les producteurs des pays membres : organisation de visites entre producteurs des différentes plates-formes, ateliers d'échanges entre producteurs sur diverses problématiques relatives aux filières cotonnières ;
- Capitalisation d'informations : constitution de base de données et de systèmes d'information et de communication ;
- Renforcement des capacités des plates-formes nationales dans la gestion des filières : organisation de formations sur des thèmes variés (privatisation, libéralisation des filières, lobbying, négociations commerciales, leadership, planification) ;
- Représentation et défense des intérêts des producteurs de coton dans les instances régionales et internationales.

PLATEFORMES NATIONALES MEMBRES DE L'APROCA

PAYS	ORGANISATIONS
▪ BENIN	CNPC – Bénin : Conseil National des Producteurs de Coton du Bénin
▪ BURKINA FASO	UNPCB : Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina Faso
▪ CAMEROUN	OPCC – GIE : Organisation des Producteurs de Coton du Cameroun – Groupement d'Intérêt Economique
▪ COTE D'IVOIRE	AFFICOT-CI : Association des Fautières de la Filière Cotonnière de Côte d'Ivoire
▪ GAMBIE	COGA : Cotton Growers Association
▪ GHANA	PFAG : Peasant Farmers Association of Ghana
▪ GUINEE BISSAU	AGA Association des Producteurs de Coton de Guinée Bissau
▪ GUINEE	FPCG Fédération des Producteurs de Coton de la Guinée
▪ MALI	UN – SCPC Union Nationale des Sociétés Coopératives de Producteurs de Coton du Mali
▪ SENEGAL	FNPC Fédération Nationale des Producteurs de Coton du Sénégal
▪ TCHAD	UNPCT

- TOGO
Union Nationale des Producteurs de Coton du Tchad
FNGPC
Fédération Nationale de Groupements de Producteurs de Coton du Togo
- REPUBLIQUE
CENTRAFRICAINE
ONPC – RCA
Organisation Nationale des Producteurs de Coton de la République
Centrafricaine

BP 1799 Bamako / Mali
Téléphone : + (223) 222 63 67
Quartier Sema 1, rue 50, Porte 1107

communication@aproca.net ; sp@aproca.net
Site : www.aproca.net



- **PRESENTATION**

FARM est une fondation, reconnue d'utilité publique le 20 février 2006, créée par des entreprises pour promouvoir l'agriculture et l'agroalimentaire des pays en développement.

- **LES FONDATEURS ET AMIS**

Crédit Agricole S.A., Groupe Casino, Suez, l'Agence Française de Développement (AFD), Limagrain - Vilmorin, Air France, Groupement National Interprofessionnel des Semences et plants (GNIS), SOFIPROTEOL, CIRAD.

Le conseil d'administration de FARM est présidé par René Carron, président de Crédit Agricole S.A. Erik Orsenna, de l'Académie Française, en est le vice-président.

- **OBJECTIF**

Mettre au service des professions agricoles du Sud les expériences, les savoir-faire et les capacités d'action des entreprises et des professionnels français afin d'améliorer la compétitivité des filières et le revenu des agriculteurs des pays du Sud.

- **LA DEMARCHE**

- favoriser une approche entrepreneuriale de l'agriculture
- appuyer les organisations professionnelles du Sud, en particulier par la formation
- combiner les études, les échanges, la formation et les projets pilotes.

Notre métier - Former, entraîner et accompagner les dirigeants, futurs dirigeants et cadres supérieurs





association cotonnière africaine
african cotton association

L'Association Cotonnière Africaine (A.C.A)

a été créée le 19 Septembre 2002 à Cotonou. L'A.C.A. compte :

- ▶ 25 membres actifs : sociétés cotonnières et d'égrenage répartis dans 14 pays,
- ▶ 5 membres associés : Producteurs, Industries textiles et Industries oléagineuses
- ▶ et 41 membres correspondants : banques, sociétés d'assurances, transitaires, etc.

L'A.C.A est présidée par M. Célestin T. Tiendrebeogo, Directeur Général de la de la SOFITEX. M. Ahmed Bachir Diop, Directeur général de la SODEFITEX du Sénégal en est le Premier Vice-Président chargé de la communication et Ibrahima Malloum, le second vice-président chargé de l'implantation de l'ACA en Afrique.

MISSION

L'Association a pour mission d'organiser et de défendre les intérêts des filières cotonnières africaines, menacées par les pratiques commerciales anticoncurrentielles (subventions à la production et à l'exportation). L'A.C.A se veut aussi un cadre d'échange d'expériences entre sociétés cotonnières africaines sur le plan agronomique, industriel et commercial.

ACTIVITES

Chaque année, l'A.C.A organise un séminaire technique qui regroupe tous les professionnels de la filière cotonnière, producteurs, traders, industriels, etc.

MEMBRES :

- [AIC](#) (Bénin)
- [ALCOTEXA](#) (Égypte)
- [CCB](#) (Bénin)
- [CIDT](#) (Côte d'Ivoire)
- [CMDT](#) (Mali)
- [Compagnie Guinéenne de Coton](#) (Guinée)
- [Cotontchad](#) (Tchad)
- [Dunavant](#) (Zambie)
- [Ghana Cotton Company Limited](#) (Ghana)
- [IBECO S.A](#) (Bénin)
- [ICB](#) (Bénin)
- [Ivoire Coton](#) (Côte d'Ivoire)
- [Label Coton du Bénin \(L.C.B\)](#) (Bénin)
- [MCI](#) (Bénin)
- [SOCOBE](#) (Bénin)



Université Polytechnique De Bobo-dioulasso

L'U.P.B est un établissement d'enseignement supérieur publique, localisée à Bobo-Dioulasso, capitale économique du Burkina Faso, au centre des 3 bassins cotonniers d'Afrique de l'Ouest. L'UPB est constituée de trois écoles supérieures :

- l'IDR (Institut du Développement Rural),
- l'ESI (Ecole Supérieure d'informatique)
- et l'IUT (Institut Universitaire de Technologie).

L'INSTITUT DU DEVELOPPEMENT RURAL (IDR)

L'IDR prépare aux diplômes d'ingénieur de conception en élevage ; en agronomie et ingéniorat et en eaux et forêts.

Le recrutement se fait sur concours ouvert aux étudiants titulaires d'un DEUG en Agronomie, en biologie ou munis d'un diplôme équivalent.

- Autre diplôme requis pour se présenter au concours : diplôme d'ingénieur des techniques de développement rural.

En projet à l'IDR

Une formation diplomatique en vulgarisation agricole.

Un troisième cycle qui ouvrira sur un DESS en agroforesterie et gestion des ressources naturelles, et sur un DESS en biologie appliquée et techniques de laboratoire.

Coordonnées

Adresse postale : 01 B.P. 1091 Bobo-Dioulasso 01 Burkina Faso

Tél : (226) 98 06 35 / 97 27 58

Fax : (226) 98 25 77/ 97 05 57

Adresse Internet: <http://www.bf.resafad.org/paesup/PAE.../texte/upb.htm>
<http://www.eneam-uac.org/>



Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management

L'ENEAM est un établissement d'enseignement supérieur publique, de formation professionnelle, implanté au coeur de la capitale économique du Bénin, l'ENEAM. Il bénéficie de la proximité des milieux d'affaires.

L'ENEAM a pour vocation d'être un centre de référence pour les formations en Economie Appliquée et en Management. Sa mission:

- former des cadres de conception, véritables agents de changement au service des entreprises;
- participer au recyclage et à la formation professionnelle des cadres des entreprises des secteurs privé, public et parapublic;
- organiser et exécuter des programmes de recherche en économie appliquée et en management ;
- animer des cycles de formation spéciaux...

La formation à l'ENEAM est assurée par un corps professoral diversifié constitué :

- d'une équipe d'une trentaine d'enseignants permanents qualifiés;
- de hauts cadres confirmés dans tous les secteurs d'activité;
- des professeurs et autres experts internationaux en mission.

Coordonnées

Adresse: 03 BP 1079 Cotonou Tél : (229) 21304168/21304169 Fax: 21304169
Email: eneamuac@yahoo.fr/eneam@eneam-uac.org Rép. du BENIN

Site Web : <http://www.enea-uac.org/>



Une filière représentée et défendue

Le Gnis a pour mission d'assurer la concertation, l'animation et la représentation de la filière semences, en jouant un rôle d'interface entre les professions concernées et les pouvoirs publics français et européens. Activité complexe, la production de semences implique en effet une collaboration très étroite entre tous les acteurs

La concertation interprofessionnelle

Le Gnis est organisé en 8 sections spécialisées, composées de représentants de toutes les professions concernées par la création, la production, la multiplication, la distribution et l'utilisation de semences et de plants d'une espèce ou d'un groupe d'espèces.

Cette organisation comporte de nombreux avantages. Les membres des sections sont des professionnels qui ont une parfaite connaissance des problèmes concrets, la volonté de développer le secteur et un souci constant d'écarter les réglementations injustifiées. Toutes les propositions à caractère réglementaire du Gnis sont soumises au ministère de l'Agriculture pour être homologuées.

Le rôle des conseils de section est également de mener les actions collectives décidées en commun. Pour l'ensemble des activités, cette organisation en sections est coordonnée par un conseil d'administration dénommé "Comité central", qui donne sa cohérence au Gnis.

Le Gnis favorise la circulation de l'information entre tous et fixe des cadres de concertation, en particulier entre les agriculteurs-multiplicateurs et les établissements producteurs.

Défendre les intérêts de la filière semences

Le secteur des semences est soumis à une pression réglementaire qui dépasse souvent le contexte professionnel. L'une des missions du Gnis est donc que les législateurs européen et français prennent en compte les préoccupations de la filière sur ces sujets. Sur tous les sujets traités au sein de la profession et qui font partie aujourd'hui des débats de société : biotechnologies et OGM, biodiversité, propriété intellectuelle et brevets, protection des semences et environnement, l'interprofession a accru ses actions d'information et de communication.

GNIS
44 rue du Louvre
75001 Paris
FRANCE
Téléphone : 33(0)1 42 33 51 12



Un outil original pour la formation des acteurs du monde agricole et rural

Ancré dans l'histoire

Depuis sa création, en 1959, à l'initiative de responsables agricoles et d'intellectuels, l'ifocap accompagne les acteurs des territoires ruraux dans la prise et l'exercice de leurs responsabilités d'hommes, engagés au service du monde agricole, et les sensibilise aux évolutions du contexte agricole et rural.

Au cœur de métier spécifique : l'exercice de la responsabilité dans des territoires

Renforcer l'influence des acteurs sur l'évolution et le rayonnement du milieu agricole et rural dans la société exige de savoir parler du métier, d'avoir une vision de l'agriculture de demain, d'analyser et de comprendre les enjeux de la mondialisation, mais aussi de fédérer des équipes sur le terrain.

Dans ce but l'ifocap conçoit des stages de courte durée, des cycles longs, des séminaires de réflexion bâtis sur la confrontation entre milieux universitaire, politique et la société civile, ainsi que des conférences.

Des activités construites sur mesure

L'ifocap déploie une offre variée d'activités en réponse aux sollicitations personnelles ou collectives :

- accompagnement des personnes (Oméga, cycle gestion, formations à la communication) ;
- accompagnement des organisations dans leurs projets, de l'ingénierie pédagogique à la réalisation de cycles de formation ;
- appui aux organisations professionnelles des pays du Sud dans la conception de formations de leurs leaders (Brésil, Cambodge...).

IFOCAP

6, rue de la Rochefoucauld – 75009 Paris

Tél 01 55 50 45 45 – Fax 01 55 50 45 46

www.ifocap.fr

e.mail : ifocap@ifocap.fr



Depuis 1983, SOFIPROTEOL accompagne le développement des oléagineux et des protéagineux en France par la mise en place de moyens financiers et industriels adaptés.

ACTIVITES DE SOFIPROTEOL

Dans une démarche active d'investissement durable, SOFIPROTEOL a pour mission, dans un esprit constant d'innovation, de **promouvoir dans la durée la mise en marché et la transformation des productions et de développer de nouveaux débouchés** afin d'assurer une meilleure compétitivité de la filière.

- **La gestion d'un patrimoine industriel**
La reprise du GROUPE GLON en 2007, via la holding SOFIAL, la prise de contrôle de la société LESIEUR en 2003, via la société SAIPOL, et le développement du Diester, dont la commercialisation est assurée par la société DIESTER INDUSTRIE, illustrent la volonté des principaux acteurs de la filière de sécuriser, à travers SOFIPROTEOL, les débouchés des producteurs tant dans les domaines alimentaires que non alimentaires.
- **La gestion de fonds d'investissements**
SOFIPROTEOL engage 2 fonds financiers dans les métiers des huiles et protéines végétales. Grâce au Fonds de Développement de la Filière des Oléagineux et Protéagineux (FEDOP), SOFIPROTEOL investit dans les entreprises de l'amont à l'aval de la filière **dans les secteurs suivants** :
 - Semences et biotechnologies : 16 %
 - Collecte et mise en marché des productions végétales : 16 %
 - Transformation et utilisation des oléoprotéagineux : 54 %
 - Nutrition animale : 11%
 - Soutien à l'innovation et fonds d'investissements durables : 3%Le fonds d'Action Stratégique des Oléoprotéagineux (FASO), alimenté par les producteurs d'Oléagineux et de Protéagineux, finance la Recherche/Développement, la promotion de la filière et peut intervenir en amorçage/capital risque dans des structures impliquées dans la filière oléoprotéagineuse.
- **La gestion d'activités financières de marché**
L'objectif est d'accroître durablement le produit net bancaire de SOFIPROTEOL et de participer ainsi au renforcement de ses fonds propres.

ANNEXE 2 : LES CYCLES DE FORMATION

CYCLE DE FORMATION POUR LES DIRIGEANTS D'ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES COTONNIERES

Module 1 : Stratégie et décision (5 jours)

- De la vision au changement stratégique.
- Avantages compétitifs et position concurrentielle d'une organisation professionnelle, d'une filière nationale.
- Innovations et stratégies de rupture sur les marchés (par ex. cotons labellisé, équitable, bio...)
- Coopérations et alliances au sein d'organisations professionnelles, d'interprofessions, de partenariat entre acteurs (producteurs de coton et entreprises textiles)...
- Stratégies et management social.
- Marketing stratégique

Module 2 : Pilotage stratégique et mise en œuvre opérationnelle (5 jours)

- Les leviers de la création de valeur financière.
- Pilotage stratégique (jeu de simulation).
- Apprentissage organisationnel.
- Du marketing stratégique au marketing opérationnel.

Module 3 : Management et développement d'une organisation professionnelle cotonnière (5 jours)

- Mission d'étude avec conférences et visites d'organisations professionnelles agricoles et non agricoles.
- Enjeux géostratégiques de développement.
- Aspects organisationnels et managériaux des organisations professionnelles
- Le management des équipes dans les univers coopératifs.
- Analyse des modèles de management et comparaison avec les milieux agricoles coopératifs.
- Les spécificités des organisations professionnelles agricoles.
- Synthèse du module : quel mode d'organisation faut-il inventer ou comment faire évoluer les structures en place ?

Module 4 : Management des hommes, leadership et identité d'entreprise (5 jours)

- Créer du sens et générer la performance pour les équipes : le double rôle du manager.
- Gestion des conflits.
- Grilles de lecture, de diagnostic et de pilotage pour mieux se connaître soi-même et appréhender son environnement.
- S'entraîner à la communication pour développer des comportements efficaces.

LE CYCLE DE FORMATION POUR LES CADRES PERMANENTS : PROGRAMME (MANAGEMENT D'UNE OPC)

Module 1 : Analyser et prévoir : définir la mission et le cadre d'action (5 jours)

L'objectif de ce module est l'appropriation par les participants d'une démarche homogène et globale de diagnostic d'entreprise pour l'adapter à leur organisation professionnelle.

Le diagnostic externe

- Enjeux économiques et géostratégiques pour le coton africain.
- Analyse sectorielle.
- Analyse concurrentielle (le marché et ses acteurs).

Le diagnostic interne

- Analyse et diagnostic des forces et des faiblesses d'une organisation professionnelle cotonnière.
- Diagnostic de ses ressources et compétences.

La recherche de nouvelles opportunités de développement (les diversifications possibles).

- Comment et où repérer les opportunités
- Evaluer une opportunité
- Analyser ses risques

Atelier thématique : diagnostic d'une plateforme nationale cotonnière

Module 2 : Déterminer la stratégie de développement et construire le business plan (5 jours)

L'axe principal de ce deuxième module est la réalisation d'un dossier complet permettant de définir le cadre opérationnel du développement d'une organisation professionnelle cotonnière nationale à partir d'une orientation stratégique. Il s'agit de décliner la stratégie en modes opératoires de fonctionnement :

- Avantage concurrentiel du produit coton.
- Voies de développement du coton africain.
- La déclinaison fonctionnelle de la stratégie.
- Plan marketing.
- Plan R&D.
- Plan ressources humaines. Le business plan (ou plan stratégique)
- Le business plan : quoi, comment, pour qui ?
- Structure d'un business plan.
- Elaboration du dossier financier.

Atelier thématique : élaboration du business plan d'une Organisation de Producteurs de Coton

Module 3 : Piloter la réalisation et réagir aux évolutions internes et externes du "business" (5 jours)

Le cas d'une entreprise ou d'une organisation permet de s'entraîner à la conception puis à l'utilisation d'un outil de pilotage réactif à l'environnement. L'objectif est d'amener les participants à utiliser des démarches de pilotage d'activités susceptibles de les aider dans le management de leur OPC afin d'en améliorer la performance.

La traduction du plan stratégique ou business plan en plans d'action opérationnels: la démarche OVAR (objectifs, variables d'action, responsables).

- Elaborer les objectifs de l'organisation.

- Définir les plans d'action et les responsabilités par individu.
- Elaborer les budgets, les outils de suivi de l'activité et des résultats.
- Mettre en place des indicateurs et des tableaux de bord d'activité.
- Suivi de la production : les difficultés et les pièges du contrôle.
- Relativité et perversité des budgets et indicateurs financiers.
- Les indicateurs pertinents dans le cadre d'une OPC pour certaines activités ou fonctions.
- Suivi et contrôle des projets nouveaux et entrepreneuriaux au sein des OPC.
- Les outils de prévision des activités (campagne cotonnière).
- Re-engineering des processus organisationnels internes et des processus clients fournisseurs (OPC / sociétés cotonnières).

Ateliers thématiques : définition de tableaux de bord et d'indicateurs de performance de l'OPC

Module 4 : Organiser et gérer l'action au quotidien (5 jours)

De multiples simulations et jeux de rôle sont utilisés au cours de ce module pour mettre les participants en situation afin qu'ils puissent apprécier et améliorer leur style de management.

- Structurer par projet et travailler ensemble dans un mouvement coopératif.
- Fonctionner en réseau.
- Créer et gérer une équipe
- Faire adhérer les équipes dans une structure non hiérarchique mais élective
- Gérer les compétences dans une équipe
- Manager les équipes et développer les collaborateurs
- Déléguer et motiver ses collaborateurs.
- Le double rôle du manager : obtenir des résultats et créer du sens pour l'équipe et l'individu.
- Gérer les conflits.
- Communiquer pour convaincre

Ateliers thématiques : création et pilotage d'une équipe en vue de la faire travailler en mode projet sur une situation réelle directement liée à l'OPC et posant problème

ANNEXE 3 : Les personnes ayant participées aux Ateliers de Sèvres

Annexe n° 1 : Liste des participants à la réunion coton de FARM

du Salon international de l'agriculture

28 février 2006-03-09

NOM	INSTITUTION	E-MAIL
CHEDANNE Philippe	AFD	chedannep@afd.fr
GROSCLAUDE Jean-Yves	AFD	grosclaudejy@afd.fr
Bernard ESNOUF	AFD	esnoufb@afd.fr
El Hadji TAMBOURA	APCAM Mali BP 3299	elhadji.tamboura@apcam.org
NUBUKPO Kako	CIRAD	nubukpo@cirad.fr
Michel FOK	CIRAD	michel.fok@cirad.fr
Michel BENOIT-CATTIN	CIRAD	benoitca@cirad.fr
Michel DEAT	CIRAD CA	michel.deat@cirad.fr
Boubakar DIAGNE	CMDT Mali BP 1656	diagna@cmdt.ml tél. 223 221 05 05
GILLET Yves	Commission européenne	yves.gillet@cec.eu.int
Siriman SAKHO	Conseiller APCAM	apcam@apcam.org
Pierre DUBOUCHET	Crédit Agricole (Suisse) Genève	pierre.dubouchet@ca-suisse.com
Pierre-Henri TEXIER	DAGRIS	texier.ph@dagris.fr
Henri CLAVIER	DAGRIS	clavier.h@dagris.fr
Gilles PELTIER	DAGRIS	peltier.g@dagris.fr
Ndiobo DIENE	DAPS/SP Dakar agricole	daps1@sentoo.sn
Ibrahim MALLOUM	DG COTONTCHAD	lbrahim_malloum@cotontchad.com
Baba DJABAKATIE	FNGPC Togo	fngpc_togo@yahoo.fr
Moussa SABALY	FNPC Sénégal	fnpc@sentoo.sn
François BURGAUD	GNIS	francois.burgaud@gnis.fr
BINO Témé	IER	bino.teme@ier.ml
Amadou A. YATTARA	IER	amadou.yattara@ier.ml
Christian GABOREL	IFDC-MIR Mali	cgaborel@ifdc.org
Vamissa DIOMANDE	Ivoire coton - Faso coton	vamissa.diomande@ivoire-coton.ci
Bruno VINDEL	MAP – DPEI	bruno.vindel@agriculture.gouv.fr
Philippe PIPRAUD	Ministère agriculture et pêche	philippe.pipraud@agriculture.gouv.fr
KEBE Demba	Ministère Agriculture Mali	demba.kebe@ier.ml
Magatte NDOYE	Ministère Commerce Sénégal	magatendoye@sentoo.sn
COULIBALY Bakarys	PCDA Mali	bakaryscoulibaly@pcda-mali.org
Hamadou ADJIA	PEA de l'OPCE-GIE	OPCE-GIE
Bakary TOGOLA	Président APCAM	apcam@apcam.org
Thiendou NIANG	REPA	repa@sentoo.sn
Wilfried YAMEOGO	Secrétaire permanent FC	yamwilfried@yahoo.fr
Amadi FOMBA	SENEKELA	MALI
Bintou DIALLO	SN CITEC	b.diallo@fasouet.bf
Bachir DIOP	SODEFITEX	bachir@sodefitefex.sn
Gausso SANOGO	SYCOV /	sycovkla.....
François TRAORE	UNPCB – APROCA	unpcb@fasonet.bf
Sedou OUEDRAOGO	UNPCB Burkina Faso	unpcb@faouel.bf

Annexe n° 2 : Ateliers de Sèvres - Liste des Participants

PAYS	NOM PRENOMS	FONCTION	PROFESSION	OPA	MAIL
Bénin	DADO DOKO Issifou	Secrétaire permanent de la CNPC-Bénin	Technicien	CNPC-Bénin	idadoko@yahoo.fr
Burkina Faso	SANON Boureima	Coordonnateur de l'UNPCB	Technicien	UNPCB	unpcb@fasonet.bf
Burkina Faso	OUATTARA Lamissa	Secrétaire Général de l'UNPCB	Producteur	UNPCB	unpcb@fasonet.bf
Burkina Faso	TRAORÉ François	Président de l'UNPCB, Président de la CPF et Président de l'interprofession, Président de AProCA	Producteur Président de l'AProCA	AProCA	communication@aproca.net
Burkina Faso	ZOUNGRANA Casimir	Vice Président de l'UNPCB	Producteur	UNPCB	unpcb@fasonet.bf
Cameroun	BEBNONE Payounni	Secrétaire Général de l'OPCC-GIE, Secrétaire Général Adjoint de AProCA	Producteur	OPCC-GIE	opcc.gie@sodecoton.cm
Cameroun	OUMAROU Youssoufa	Formateur à l'OPCC-GIE	Technicien	OPCC-GIE	
Côte d'Ivoire	KONE Lassina	3 ^{ème} Vice Président de l'URECOS-CI	Producteur	AProCA	urecosdq1@aviso.ci / sanass78@yahoo.fr
Mali	COULIBALY Seydou	Vice président de GSCVM, Premier vice président du SYCOV, Président de la Chambre régionale d'agriculture de Koulikoro	Producteur Pdt du CRA Koulikoro	SYCOV	crakkoro@yahoo.com
Mali	DIARRA Natha	Conseiller Coordonnateur au GSCVM	Technicien	GSCVM	diarranatha@yahoo.fr
Mali	KOMONSIRA Dioma	Responsable de la Communication à l'AProCA	Technicien	AProCA	
Mali	MORY Diallo	Secrétaire Général SYVAC	Producteur	SYVAC	

PAYS	NOM PRENOMS	FONCTION	PROFESSION	OPA	MAIL
Mali	OUATTARA Mamadou	Secrétaire Permanent de AProCA	Technicien	AProCA	sp@aproca.net / ouattmam2004@yahoo.fr
Sénégal	DIALLO Amdiatou	Directeur de la Fédération Nationale des Producteurs de Coton	Technicien	FNPC	fnpc@sentoo.sn / hamdiatoudiallo@yahoo.fr
Sénégal	SABALY Moussa	Président de la Fédération Nationale des Producteurs de Coton, Vice-Président de l'AProCA	Producteur	FNPC	fnpc@sentoo.sn
Togo	KADAYI N'Sougan	Coordonnateur de la FNGPC	Technicien	FNGPC	fngpc_togo@yahoo.fr
Tchad	KENE Baidi	Secrétaire permanent du CCL de Pala	Technicien	CCL	
Tchad	RATOIDI Jérôme	Secrétaire Général du CCL de SARH	Producteur	CCL	jo.ngamine@intnet.td

Annexe n° 3 : Ateliers de Sèvres - ORGANISATIONS PROFESSIONNELLE PARTICIPANTES		
PAYS		
Bénin	Coordination nationale des producteurs de Coton	CNPC-Bénin
Burkina Faso	Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina	UNPCB
Région	Association des Producteurs de Coton Africains	AProCA
Cameroun	Organisation des Producteurs de Coton du Cameroun -Groupement d'Intérêt Economique	OPCC-GIE
Côte d'Ivoire	Union Régionale des Entreprises Coopératives de Côte d'Ivoire	URECOS-CI
Mali	Groupement des Syndicats des Cotonniers et Vivriers du Mali	GSCVM
Sénégal	Fédération Nationale des Producteurs de Coton	FNPC
Togo	Fédération Nationale des Groupements de Producteurs de Coton	FNGPC
Tchad	Secrétaire permanent du Coordination Cotonnière Locale de Pala	CCL
Tchad	Secrétaire Général du CCL de SARH	CCL

Annexe n° 4 : Ateliers de Sèvres - Liste des Intervenants extérieurs

NOM	INTERVENANTS EXTERIEURS	
Emmanuelle BUTAUD	Directrice des Affaires économiques et internationales	Union des industries textiles
Jean Claude SABIN	Président fondateur de l'ONIDOL	Organisation nationale interprofessionnelle des oléagineux
Marie-Jo GELY	Secrétaire Générale de l'ONIDOL	Organisation nationale interprofessionnelle des oléagineux
Thiendou NIANG	Directeur du REPA	Réseau d'expertise des politiques agricoles
Ali COMPAORE	Directeur de la production cotonnière	Société cotonnière du Gourma
Roland CUNI	Directeur adjoint de la CGPB	Confédération générale des planteurs de betteraves

NOM	INTERVENANTS EXTERIEURS	
Alain BRINON	Directeur Général	SAIPOL
François GIRAUDY	Service Agronomique	DAGRIS
Boureima SANON	Coordonnateur UNPCB	Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina

Annexe n° 5 : RENCONTRE A L'UEMOA – novembre 2007

PERSONNES PRESENTES:

- Ismaïl BINGUITCHA-FARE: Commissaire chargé du Développement Rural, des ressources naturelles et de l'Environnement ;
- Tchambakou AYASSOR : chargé de l'agriculture au département du développement rural ;
- Koffi N'Goye : Directeur de la normalisation et de la promotion de la qualité ;
- Roger Bila Kabore Chargé de l'agriculture au DDR.E ;
- Kolado Bocum : Chargé de l'agriculture au DDRE ;
- Fatimata Sawadogo : Chargé de coopération ;
- Jean-Yves Sinzogan : Directeur de Cabinet DDDE ;
- Adama Diomande : Chargé des questions de concurrence ;
- Jean-René Cuzon : Assistant technique au DDRE ;
- Mamadou Ouattara : secrétaire permanent de l'AProCA ;
- Jean Luc Ricci : HEC
- Denis Herbel : Farm.

Annexe n° 6 : PERSONNEL A FORMER DES ORGANISATIONS
PROFESSIONNELLES COTONNIERES

STRUCTURE	ELUS	SALARIE	total
Total Bureaux nationaux	101	48	149
Total bureaux provinciaux	310	147	457
TOTAL AFRIQUE DE L'OUEST	411	195	606
Bureau national	12	22	34
bureaux provinciaux	60	97	157
TOTAL AFRIQUE CENTRALE	72	119	191
Total Bureaux nationaux	113	70	183
Total bureaux provinciaux	370	244	614
TOTAL GENERAL	483	314	797

Annexe n° 7 : PERSONNEL A FORMER PAR PAYS DES ORGANISATIONS
PROFESSIONNELLES COTONNIERES

STRUCTURE	ELUS	SALARIE	total
BENIN - CNPC (CONSEIL NATIONAL DES PRODUCTEURS DE COTON DU BENIN)			
Bureau national	20	4	
bureau départementaux	89	11	
total,,,,,,,,,,	109	15	124
Burkina Faso			
Bureau national	22	11	33
bureau provinciaux	46	22	68
total,,,,,,,,,,	68	33	101
Côte d'Ivoire			
Bureau national	10	5	
bureau provinciaux	40	20	
total,,,,,,,,,,	50	25	75
Guiné-Bissau			
Bureau national	6	2	8
bureau provinciaux	20		20
total,,,,,,,,,,	26	2	28
Guiné-Conakry			
Bureau national	5	7	12
bureau provinciaux	11	6	17
total,,,,,,,,,,	16	13	29
Ghana : COTTON GROWERS ASSOCIATION			
Bureau national	4	1	5
bureau provinciaux	13		13
total,,,,,,,,,,	17	1	18
MALI (estimation AProCA)			
Bureau national	15	2	17
bureau régionaux	29	10	39
total,,,,,,,,,,	44	12	56
Senégal			
Bureau national	5	6	11
bureau provinciaux	2	12	14
TOGO-FNGPC			
Bureau national	14	10	24

bureau provinciaux		60	66	126
	total,,,,,,,,,,	74	76	150
Total Bureaux nationaux		101	48	149
Total bureaux provinciaux		310	147	457
TOTAL AFRIQUE DE L'OUEST		411	195	606
Cameroun				
Bureau national		2	17	19
Régional		43	86	129
	total,,,,,,,,,,	45	103	148
Centrafrique				
Bureau national		4	1	5
Régional		7	2	9
	total,,,,,,,,,,	11	3	14
Tchad				
Bureau national		6	4	10
Régional		10	9	19
	total,,,,,,,,,,	16	13	29
Bureau national		12	22	34
bureaux provinciaux		60	97	157
TOTAL AFRIQUE CENTRALE		72	119	191
Total Bureaux nationaux		113	70	183
Total bureaux provinciaux		370	244	614
TOTAL GENERAL		483	314	797

UNIVERSITE DU COTON

Mise en place des groupes thématiques

Cette note n'a pas pour ambition de définir d'ores et déjà, les contenu de ce que seront les groupes thématiques sur l'innovation au sein de l'université du coton. Elle vise à poser les bases d'une discussion et d'échanges sur le contenu et les méthodologies à mettre en œuvre pour que les acteurs des filières cotonnières participent à la préparation des appels a contribution.

INTRODUCTION

Afin de renforcer la compétitivité du coton africain, l'université du coton a un rôle déterminant à jouer dans la capitalisation et le partage de l'innovation technique et institutionnelle entre les diverses filières nationales. L'université du coton en s'appuyant sur le potentiel de connaissance, de recherche et d'innovation des divers acteurs des différentes filières cotonnières africaines vise à développer un niveau d'excellence générant une dynamique de croissance nouvelle. Cette dynamique positionnera le coton africain sur le marché international (nouvelle compétitivité) tout en assurant l'accroissement des revenus des producteurs et la durabilité de la production.

Une telle démarche suppose, à court terme, de renforcer la mise en réseau des acteurs privés (organisations professionnelles, sociétés cotonnières, organismes de formation et d'appui, etc.) et publics (universités, écoles d'ingénieurs, unités de recherche, ...) pour stimuler les démarches d'innovation. A cet effet l'université du coton contribuera à fédérer l'ensemble des acteurs des filières cotonnières autour d'une vision partagée de leur développement et d'une stratégie commune. La première étape consistera à mettre en place des groupes de travail thématiques de collaboration entre partenaires, orientés vers le marché et la valorisation du coton, des ses coproduits et des produits complémentaires.

THEMES

Les groupes de travail réuniront des acteurs économiques (OPC, sociétés cotonnières, autres), des organismes de formation et des institutions de recherche nationales et régionales engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour d'innovations. Les thèmes seront sélectionnés toujours autour d'un marché (réponse à une demande économique ou sociale) et d'un thème technique ou managérial accroissant la compétitivité des filières cotonnières et les revenus des producteurs. Il devra enclencher un cercle vertueux de croissance. Le périmètre d'action de chaque groupe thématique doit dépasser les frontières nationales, régionales pour viser à couvrir, à terme, un partenariat à l'échelle du continent africain entre filières francophones, anglophones et lusophones, entre l'Afrique de l'ouest, du centre et l'Afrique australe.

L'innovation, consiste à introduire un élément nouveau (introduction du changement, rupture) dans un système économique en place. Elle prend la forme du renouvellement ou de l'élargissement de la gamme de produits et services fournis avec le produit (innovations techniques de produits), la mise en place de nouvelles méthodes de production, d'approvisionnement et de commercialisation (innovations techniques de procédés). L'innovation c'est aussi l'introduction de changements dans la gestion des unités économiques composant les différents maillons d'une filière de production et le mode de coordination entre acteurs au sein des filières cotonnières (innovations institutionnelles, organisationnelles et managériales)...

LES PRINCIPES DE LA CONSTITUTION DES GROUPES DE TRAVAIL

Afin que l'université du coton constitue un pôle d'excellence, reconnu internationalement en matière de capitalisation et de partage de l'innovation en matière de coton, chaque groupe thématiques de travail doit réunir l'ensemble des conditions suivantes :

- Posséder un **objectif** clairement défini qui débouchent sur le développement d'activités économiques dans les filières cotonnières et en assure la promotion sur le marché mondial. Pour ce faire, le thème présenté doit posséder de fortes potentialités de développement à moyen et long termes. Le choix de la proposition de thème se fera par référence à un ou à des marchés et à un ou des domaines technologiques et scientifiques clairement identifiés.
- Reposer sur un **partenariat étroit entre des acteurs économiques** (organisations professionnelles ou sociétés cotonnières) et des organismes d'appui et de formation, des unités de recherche (publiques et privées) ;
- démontrer que chaque acteur participant au groupe thématique, non seulement joue un rôle clairement défini, mais apporte une valeur ajoutée ;
- établir qu'un acteur économique (une OPC, une société cotonnière, autre) constitue bien le moteur de chaque groupe. L'université du coton joue un rôle d'impulsion et de soutien à l'émergence et au fonctionnement du groupe thématique sans se substituer au rôle moteur des acteurs économiques ;
- se concrétiser dans un financement de type partenariat public-privé.
- déboucher, à moyen ou long terme, sur des projets communs de développement à caractère innovant ;
- offrir une dimension pour le moins régionale (couverture géographique) qui se traduisent en termes de collaboration d'acteurs par une insertion dans des réseaux, la participation à des programmes africains, etc.
- Les modalités de gouvernance, de fonctionnement du groupe, de formalisation du partenariat, ainsi qu'un « business plan » devront être définis. L'université du coton devra définir des dispositions en matière de suivi et d'évaluation des groupes de travail.

En résumé, les trois éléments centraux constitutifs d'un groupe de travail thématique sont :

- sa stratégie fondée sur un objectif ciblé sur le marché et/ou technologie,
- les partenaires impliqués dans le groupe ;
- les projets de collaboration concrets qui seront mis en oeuvre.

PROCEDURES ET MISE EN OEUVRE DES GROUPES DE TRAVAIL

Les dossiers à constituer par les porteurs de projets que sont les acteurs économiques (OPC, sociétés cotonnières, autres), les organismes de formation et les institutions de recherche nationales et régionales, autres, devront répondre aux principes listés ci-dessus.

Les modalités de gouvernance des groupes qui seront proposées clarifieront le rôle, les missions et les actions de chacun des acteurs. En tout état de cause, la fonction d'animation propre à l'université du coton sera prévue : mobilisation des acteurs économiques, mises en relation, mise en place du réseau, montage et accompagnement de partenariats inter-membres...

Ci-après sont décrites les modalités de mise en oeuvre de la politique du pôle innovation de l'université,

- d'une part, pour la sélection des propositions de groupes thématiques de travail ;
- d'autre part, pour le soutien concret aux projets portés par les groupes qui auront été retenus.

Sélection des propositions des thèmes

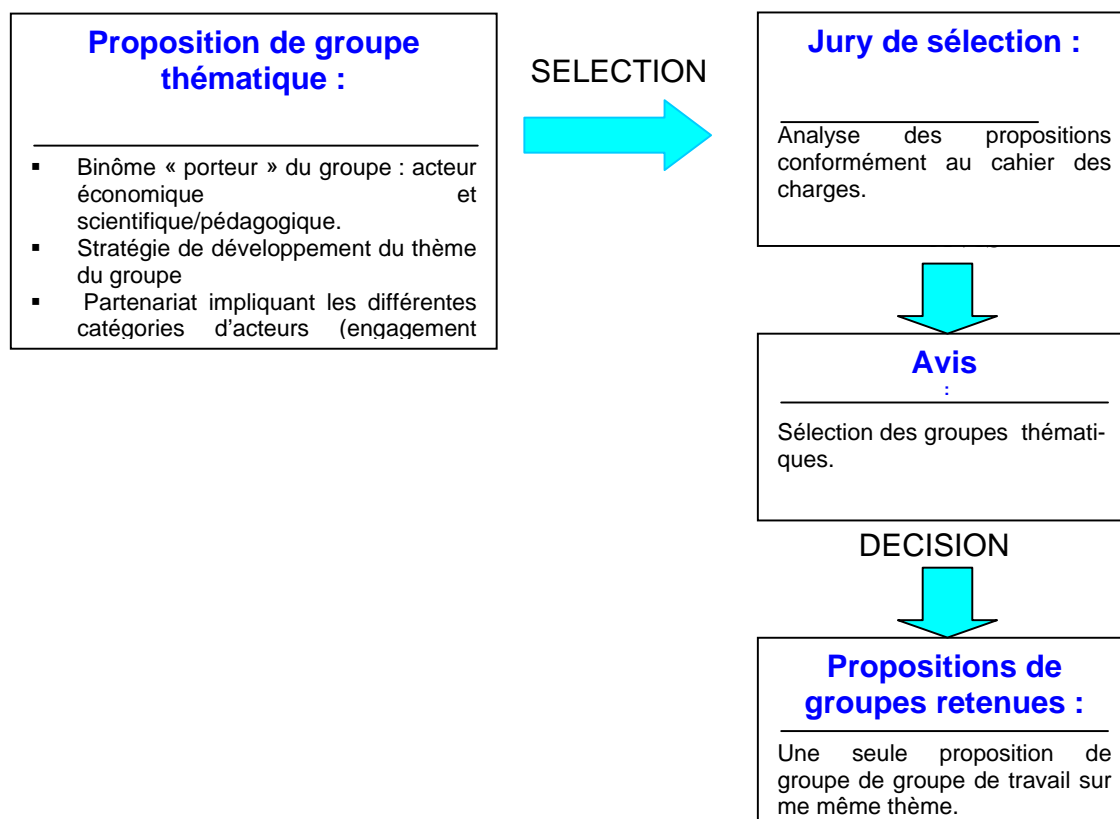
Un appel à propositions sera lancé auprès des porteurs de propositions de groupes : les organisations professionnelles et les sociétés cotonnières, des autres acteurs économiques, des organismes de formation et les institutions de recherche... Une seule proposition de groupe sera retenue pour chacun des thèmes d'innovation technique ou organisationnelle.

A dater de la publication de l'appel à propositions, les porteurs de projets auront un délai de 3 mois pour constituer et soumettre leur dossier de candidature. Cette dernière devra se conformer aux prescriptions du cahier des charges défini dans l'appel à propositions. Les principaux éléments qui seront couverts par le cahier des charges sont détaillés ci-après.

Pour chaque proposition de groupe de travail thématique, un binôme composé d'un représentant d'acteurs économiques (OP, sociétés cotonnières, autres entreprises) et d'un représentant du secteur scientifique (celui-ci peut être issu d'une université, d'un centre de recherche ou d'un institut de niveau universitaire) sera désigné comme interlocuteur de l'université du coton.

Sur proposition du comité des fondateurs de l'université du coton, le bureau désignera un jury de sélection composé des autorités publiques concernées, d'experts nationaux et régionaux et internationaux,... Ce jury aura pour mission d'analyser, d'une part, les propositions de groupes conformément au cahier des charges et, d'autre part, la qualité et l'éligibilité des projets concrets présentés dans chaque appel à proposition de thème. Les membres du jury ne pourront être impliqués dans les projets déposés. L'université du coton sélectionnera les groupes sur la base des avis remis par le jury de sélection. Celui-ci pourra, le cas échéant, émettre des recommandations quant à l'amélioration du contenu des propositions... Une fois les groupes thématiques de travail retenus, leur programme de travail fera l'objet d'un accord avec l'université du coton, et ceux-ci pourront démarrer la mise en oeuvre de leurs actions concrètes.

Figure 1 : Sélection des propositions de groupes thématiques



Procédures d'appel à propositions

De manière succincte, la procédure d'appel à propositions est décrite ci-dessous. Les porteurs de propositions de groupes de travail devront soumettre un dossier relatif à la mise en place et au fonctionnement du groupe, couvrant les différents points listés ci après.

Les dispositions reprises dans la proposition devront être avalisées par les différents partenaires directement impliqués dans la constitution du groupe. Leur engagement sera garanti par la signature d'une lettre d'engagement des partenaires. Les autres collaborations pressenties devront avoir été consultés quant à leur contribution potentielle au groupe.

Chaque dossier présenté devra permettre :

- d'identifier les éléments constitutifs de la proposition (stratégie, partenaires, actions concrètes et modalités de gouvernance),
- d'apprécier leur insertion dans le contexte des filières cotonnières africaines,
- d'établir l'intérêt de la capitalisation de l'innovation proposée.

Les propositions devront respecter les principes et modalités de fonctionnement définis dans le cadre de la politique de l'université du coton.

Ses différents éléments

- **Stratégie et objectifs du groupe**

La stratégie du groupe thématique avec ses axes de travail lié à un marché ou un domaines technologique accroissant la productivité, son objectif et ses résultats, les impacts attendus et les moyens qui y seront consacrés sera définie de manière synthétique

- Périmètre et environnement du groupe thématique

Une « cartographie » détaillée du groupe devra être présentée. Celle-ci identifiera l'ensemble des partenaires, leurs rôles, leurs apports, leurs compétences et leurs niveaux d'implication respectifs. La « cartographie » présentera aussi la structuration en réseau du groupe. Seront également détaillées les collaborations extérieures et leur insertion dans des réseaux régionaux et internationaux.

Outre les partenaires directement impliqués dans le groupe, les éléments relatifs à l'environnement direct du groupe et pouvant contribuer à son développement seront identifiés (infrastructures, institutions publiques et privées,...), de même que les complémentarités avec d'autres actions,...

- Analyse du positionnement du groupe thématique

Un diagnostic complet du groupe et de ses perspectives devra être fourni, couvrant ses différentes composantes (base économique, R&D et innovation, formation,...). Le groupe devra être situé et mis en perspective par rapport à la filière cotonnière et au marché en particulier à la concurrence internationale. Ce diagnostic devra établir que le groupe remplit les conditions en termes de masse critique, de couverture spatiale, de mise en réseau, de perspectives de croissance et de compétitivité.

Cette analyse mettra en évidence les potentiels, les menaces, et les opportunités auxquels le thème du groupe est confronté, ainsi que les facteurs clés de succès et les principaux besoins à rencontrer pour son développement.

- Business plan : projets concrets et financement

Le fonctionnement du groupe devra faire l'objet d'un business plan pluriannuel détaillant le contenu des actions concrètes de collaboration à mettre en oeuvre par le groupe : partenaires, objectifs, moyens mobilisés, résultats attendus et leur exploitation, calendrier, et leurs financements. Il s'agit dans un premier temps d'établir une base de collaboration commune.

Modalités de gouvernance et de pilotage

Les modalités formelles et informelles mises en place pour assurer le pilotage stratégique et opérationnel du groupe et la bonne conduite des actions doivent être décrites : structures de gouvernance, modalités de formalisation du partenariat, modalités d'entrée, modalités de suivi et d'évaluation...