



The 1st International Conference on Local Resource Exploitation

www.lorexp.org / info@lorexp.org
REF: LOREXP_2021_A1098 Pages: 958–979



Rentabilité financière des entreprises agro-pastorales : Une analyse explicative à partir des chaînes de valeur des ressources locales

Financial profitability of agro-pastoral enterprises: An explanatory analysis from the value chains of local resources

BOOK NYOBE Aurélien Bertrand^{1,*}

¹ Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée, Laboratoire d'Economie Théorique et Appliquée, Université de Douala.

* Auteur Correspondant : booknyobe@yahoo.fr

RÉSUMÉ :

Notre recherche a pour objectif d'évaluer la rentabilité financière des chaînes de valeurs des entreprises agro-pastorales au Cameroun. Nous avons convoqué les théories du commerce et les approches issues de l'économie industrielle pour mettre en évidence des avantages de coûts. L'étude s'est faite sur 37 cas à partir d'une entrevue basée sur un guide d'entretien. Cette étude a permis de collecter les données auprès des producteurs du projet PCP-ACEFA et de ladite cellule du projet. Les entreprises étudiées exploitent le cacao, le palmier à huile, le manioc et la banane Plantain. La méthode MAP et le logiciel Excel ont été utilisés pour l'analyse des données. Les résultats révèlent que la combinaison de la technologie, de la localisation, des pratiques de gestion, d'une meilleure gestion de parcelles des terres et des alliances stratégiques associée à un mode de gouvernance marchand rentabilise financièrement la chaîne de valeur des entreprises agro-pastorales.

Mots clés : Avantages comparatifs, Mode de gouvernance, Chaines de valeurs, Rentabilité financière, Avantage de coûts.

ABSTRACT:

Our research aims to assess the financial profitability of the value chains of agro-pastoral companies in Cameroon. We have brought together trade theories and approaches from industrial economics to highlight cost advantages. The study was carried out on 37 cases from an interview based on an interview guide. The study has permitted to collect data from the producers of the PCP-ACEFA project and from the said project unit. The companies studied used to exploit cocoa, palm oil, cassava and Plantain bananas. The MAP method and Excel software were used for data analysis. The results reveal that the combination of technology, location, management practices, better management of land plots and strategic alliances associated with a mode of commodity governance, makes the value chain of agro-pastoral enterprises financially profitable.

Keywords: Comparative advantages, Mode of governance, Value chains, Financial profitability, Cost advantage.

1. INTRODUCTION

Les enjeux sur l'augmentation de la valeur des activités économique des entreprises africaines constituent l'une des préoccupations majeures des dirigeants africains. Ces activités sont souvent réalisées dans un environnement incertain (Université de Paris X : Nanterre, 1995). De nombreux colloques et ateliers ont déjà eu lieu pour étudier l'entièreté du processus de transformation intégrale des ressources locales afin d'identifier les points de la chaîne susceptible d'apporter une valeur économique supplémentaire. Néanmoins, cette valeur reste toujours stable. Toutefois le continent dispose d'énormes potentialités agricoles de par son paysage agro-écologique diversifié qui fournit une grande variété de produits agricole, élevage, pêche, minier, etc. Ce portrait agro-écologique présenté suscite moult interrogations sur l'utilisation efficace des ressources que disposent les producteurs.

Les chaînes de valeur en Afrique doivent arriver à connecter une production instable et une demande croissante en quantité et exigeante en qualité, dans des environnements incertains (prix, transport, contexte politique...). La compréhension des chaînes de valeur des ressources locale est une étape cruciale pour leur rentabilité financière. Elles constituent donc l'objet d'interventions de la part d'institutions de développement, AFD (2012), FAO (2020), BAD (2018). Les études de Ricardo (1817), Krugman (1980, 1981) et bien d'autres mettent en avant l'usage des avantages comparatifs des chaînes de valeurs pour accroître la valeur ajoutée. Toutefois ces études s'opposent aux recherches de Reardon et al. (2012), ainsi que celles de Gereffi, Humphrey et Sturgeon, (2005) qui révèlent que la valeur ajoutée est obtenue grâce à un mode de gouvernance de la chaîne de valeur. Notre étude consiste à comprendre si l'usage des avantages comparatifs et/ou des modes de gouvernances des chaînes de valeur rentabilisent financièrement les entreprises agro-pastorales africaines. Dans le cas contraire, voir si le changement d'organisation des chaînes de valeur permet de générer un avantage de coût ? Si oui, quels pourraient être les leviers d'action pour le mettre en œuvre ? Quelles peuvent être les avantages concurrentiels au niveau des séquences d'opération de production et commercialisation ? Quelle est la forme de gouvernance que doit revêtir la chaîne de valeur face au degré de spécificité et de transactions entre les acteurs économiques ?

Notre question de recherche est de savoir comment les agrégats caractéristiques de la chaîne de valeur contribuent à accroître la rentabilité financière des entreprises agro-pastorales ? En d'autres termes, Quelles sont les déterminants qui minimisent les coûts pour une grande profitabilité positive au niveau des séquences d'opérations de la chaîne de valeur ? L'objectif de notre recherche est d'évaluer la rentabilité financière des chaînes de valeurs des entreprises agro-pastorales au Cameroun. Notre démarche s'attarde sur les enjeux théoriques des chaînes de valeurs et sur les enjeux empiriques desdites chaînes.

2. ENJEUX THÉORIQUES DES CHAINES DE VALEURS

Les chaînes de valeurs ont pour fondement théorique l'économie. Elles mettent en exergue des avantages comparatifs et des modes de gouvernances productrices des avantages de coûts.

2.1. Fondements économique des chaines de valeurs

Plusieurs courants théoriques expliquent les chaines de valeurs. Nous pouvons citer entre autres, les théories du commerce dont le pionnier est David Ricardo, et les théories qui dérivent de l'économie industrielle.

2.1.1. Les théories du commerce

C'est à travers la notion des « avantages comparatifs » mise en évidence par l'économiste David Ricardo dans son modèle en 1817 que les chaines de valeur prennent un essor dans la théorie du commerce international. Le modèle de Ricardo considère l'avantage comparatif comme un avantage sur le plan des coûts. Selon David Ricardo, les différences technologiques et géographiques déterminent les différences de coûts. D'autres auteurs vont aller dans le même sens, Ohlin (1933) s'appuyant sur le même fondement élabore le modèle de Heckscher-Ohlin (H-O) qui relève la « dotation en facteurs » comme éléments déterminant les différences de coûts. Krugman (1980) révèle que la spécialisation est aussi un déterminant important dans la différenciation des coûts. La théorie plus récente de l'entreprise hétérogène (deuxième nouvelle théorie du commerce) introduit outre la technologie, la propriété intellectuelle et les pratiques de gestion comme avantages comparatifs déterminant des différences de coûts. Les entreprises qui optent pour ces avantages, prennent de l'expansion et étalent les coûts fixes de leurs innovations sur une clientèle plus vaste, ce qui accroît l'incitation à innover. Encore appelé théorie « OLI », la théorie de l'investissement étranger direct est une combinaison de trois théories : celle de l'avantage de la propriété (ownership), de l'avantage lié à la localisation et celle de l'avantage découlant de l'internalisation. L'avantage liée à la propriété explique pourquoi une entreprise multinationale investira à l'étranger et réussira face aux entreprises locales qui ont tendance à posséder un certain avantage sur leur propre marché. Par ailleurs l'avantage lié à la localisation découle du fait que l'entreprise possède un avantage en raison de son implantation sur le marché local. L'internalisation fait intervenir un modèle de coût de transaction de l'entreprise, transposé au niveau de la multinationale, McManus (1972) explique que dans ce cas l'entreprise choisira entre conserver ses activités à l'interne ou en externalisation. Toutes ces théories permettent de produire des avantages de coûts à partir des avantages comparatifs. Toutefois, ces théories s'opposent aux approches issues de l'économie industrielle qui permettent de générer des avantages de coûts à partir des modes de gouvernances

2.1.2. Apport de l'économie industrielle

Trois approches permettent d'analyser la chaîne de valeurs en économie industrielle à savoir le paradigme « structure-comportement-performance », La conception de réardon et all (2012) et l'approche de la Chaîne Globale de Commodités de Gereffi et Korzeniewicz, (1994).

Le paradigme « structure-comportement-performance » permet d'identifier les relations entre : la structure des marchés (nombre d'acteurs, concentration, différenciation des produits, barrières à l'entrée, structure des coûts intégration verticale ou horizontale), le comportement des firmes (RD, prix, communication, localisation...) et la performance du secteur (production, rentabilité, compétitivité, emploi...). La structure des marchés peut être présentée en se référant à la Matrice de Stackelberg (du marché concurrentiel à celui de monopolisation). Ce paradigme analyse les rapports de force issus du

degré de concentration des différents segments afin de leur permettre d'atteindre un niveau de performance qui contribue à celui du secteur dans son ensemble.

La conception de réardon et all (2012) : les chercheurs mobilisent ce paradigme pour analyser les chaînes de valeur du riz et de la pomme de terre en Asie, afin de comprendre la structure des chaînes de comparaison en termes de production, de coûts et quantités réalisés entre différents segments, mais aussi au sein des sous segments (typologie d'acteurs).

La Chaîne Globale de Commodités proposée par Gereffi et Korzeniewicz (1994) est définie comme un «Réseau inter-organisationnel construit autour d'un produit qui relie des ménages, des entreprises et des Etats au sein de l'économie mondiale ». Ces auteurs identifient quatre dimensions prises en compte pour caractériser la chaîne de valeur : une séquence d'activités et d'agents (c'est-à-dire une structure input-output), un espace géographique (la localisation des activités et les échanges internationaux dans le but de déterminer s'il y'a dispersion ou concentration), un contexte institutionnel (regroupant les politiques publiques, la réglementation, les conventions et les normes privées ou publiques, pris en compte par l'économie néo-institutionnelle), une structure de gouvernance (prenant en compte l'influence de certains acteurs sur l'organisation de la chaîne). Le critère de la position de la firme dominante au sein de la chaîne a permis à Gereffi et Korzeniewicz de proposer une typologie appelée «global commodity chains », qui se décompose en deux catégories : les chaînes pilotées par les producteurs (Producer-driven chains) et Les chaînes pilotées par les acheteurs (Buyer-driven chain). Toute fois, cette typologie ne permet pas de rendre compte des formes d'organisations. Ce sont les travaux de Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005), s'intégrant dans la lignée du travail de Williamson (1994), complétée par la théorie des réseaux et la littérature sur les capacités des entreprises qui vont mettre en exergue cinq modes de gouvernance de chaîne de valeurs : Les modes marchand, modulaire, relationnelle, captive et hiérarchique. La forme de gouvernance ici est déterminée par La complexité des transferts d'information et de connaissance nécessaire à la mise en place d'une transaction particulière (standards relatifs aux produits et procédés), par la mesure dans laquelle ces informations et connaissances peuvent être codifiées et transmises de manière efficace entre les parties et par la capacité des fournisseurs à s'adapter aux demandes des firmes dominantes.

Outre les approches précédemment convoquées, l'importance des pratiques contractuelles impliquant les agriculteurs dans les chaînes de valeur pour l'alimentation, Cholez (2019), le rôle crucial des services techniques et de vulgarisation dans le lancement des chaînes de valeur, et la perception efficace de partage d'informations par les parties prenantes peuvent être interprétées comme une volonté collective de gouverner la chaîne de valeur, Smadja et al. (2021). Aussi, pour améliorer leurs connaissances du secteur européen des légumineuses, Smadja et al. (2019) ont établi un diagnostic des chaînes de valeur basées sur les légumineuses en mettant en évidence et en analysant leurs principales caractéristiques concernant la gouvernance de la chaîne de valeur, les comportements des acteurs et les stratégies des parties prenantes.

2.2. Identification des activités de chaines de valeurs

Les activités de la chaîne de valeur concernent la production, la commercialisation et la destruction. Nous allons d'abord définir le concept de chaîne de valeur, avant d'aborder les activités proprement dite de la chaîne de valeur.

2.2.1. Concept de chaîne de valeur

Une chaîne de valeur mondiale décrit la gamme complète des activités entreprise pour faire passer un produit ou un service de sa conception à son utilisation finale, ainsi que la façon dont ces activités sont réparties géographiquement et au-delà des frontières internationales. Le concept de chaîne de valeur a été introduit par Michaël Porter (1986) dans son ouvrage « l'avantage concurrentiel ». Elle permet de décomposer l'activité de l'entreprise en séquence d'opérations élémentaire et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels. La chaîne de valeur est un instrument qui permet de positionner l'ensemble des activités de la firme pour visualiser les efforts qu'elle devra accomplir afin de réduire ses coûts pour dégager un certain niveau de marge. Il apparaît donc que l'efficacité de la chaîne de valeur cherche donc à réduire les coûts (risque) et à maximiser la rentabilité (la valeur). Porter (1986) distingue les activités génératrices de valeur en activités principales et en activités de soutien. Les activités principales sont essentiellement celles de création matérielle à la vente du produit, incluant son transport jusqu'au client et le service après vente. Les activités de soutien permettent de pratiquer un effet de levier par rapport à la marge créée par les activités principales. L'avantage concurrentiel est un outil indispensable pour qu'une entreprise obtienne une avance sur la concurrence à condition de bien identifier les activités créatrices de valeur.

2.2.2. Les activités créatrices de chaîne de valeur

Porter distingue les activités principales (cf Tableau 1 en annexe) et des activités de soutien. Les cinq activités principales sont : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation, la vente et les services.

Les activités de soutien viennent en appui des activités principales, en assurant les achats des moyens de production (approvisionnement), en fournissant la technologie (recherche et développement des technologies directement liées aux produits et au processus de production ou à des activités de soutien), en gérant les ressources humaines (recrutement, embauche, formation, développement du personnel...), et en assumant les activités administratives indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble. Ces activités englobent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieures et la gestion de la qualité. Elles forment ce que Porter (1986) appelle « l'infrastructure de la firme ». La façon dont l'entreprise maîtrise chaque activité détermine le niveau de coût au stade de production et vente, la contribution à la satisfaction des besoins des clients et, par conséquent la différenciation par rapport à ses concurrents, La marge globale obtenue (différence entre la valeur totale payée par le client et l'ensemble des coûts associés à la fabrication et à la vente du produit). Les principales sources d'avantages concurrentielles apparaissent en comparant la chaîne de valeur de l'entreprise avec les chaînes de valeur des concurrents lorsque cela est possible. La construction de la

chaîne de valeur passe par la détermination des activités pertinentes composant la chaîne. Cette construction nécessite de respecter les principes suivants, les activités créatrices de valeur doivent être séparées lorsque : elles sont régies par des mécanismes économiques différents, elles ont un impact essentiel sur la différenciation, elles représentent une partie importante ou croissante des coûts. Les activités créatrices de valeur seront regroupées, chaque fois qu'elles se révèlent peu importantes ou qu'elles reposent sur les mécanismes économiques semblables.

2.3. Analyse des avantages de coûts de la chaîne de valeur

Les avantages comparatifs entre les différentes séquences d'activités de la chaîne de valeur créent un avantage de coût soit en réduisant les coûts de différentes activités de la chaîne de valeur ou en modifiant la chaîne de valeur. Un avantage de coût peut être créé en réduisant des coûts des activités principales mais également en réduisant des coûts des activités de soutien. Une fois que la chaîne de valeur a été définie, une analyse de coût peut être réalisée en affectant le coût aux activités de la chaîne de valeur. Porter (1986) a identifié 10 facteurs de coût (Economie d'échelle, apprentissage, utilisation de capacité, articulation (lien) parmi des activités, corrélation (relation) parmi des unités d'affaire, degré d'intégration verticale, synchronisation d'entre du marché, ferme politique de coût ou différenciation, zone géographique, secteur institutionnels (réglementation, activités des syndicats impôts etc...) liés aux activités de la chaîne de valeur. Une société développe un avantage de coût en maintenant sous contrôle ces facteurs mieux que ses concurrents.

Un avantage de coût peut également être poursuivi par « reconfiguring » de la chaîne de valeur. La « reconfiguring » signifie le changement structurel : comme un nouveau procédé de production, de nouveaux canaux de distribution, ou une nouvelle approche différente des ventes. L'opérationnalisation de ces deux concepts clés est nécessaire pour la compréhension de l'objet de cette étude. Ricardo (1817) considère les différences technologiques et géographiques comme déterminants des différences de coûts, Ohlin (1933) considère plutôt les dotations en capital et main d'œuvre comme avantages comparatifs, Krugman (1980) accorde l'importance à la spécialisation. La deuxième nouvelle théorie du commerce intègre la propriété intellectuelle et les pratiques de gestion comme avantages comparatifs, tandis que la théorie de l'investissement direct étranger s'appuie sur une combinaison de trois éléments, la propriété, la localisation et l'internalisation comme avantage de coûts. Toutefois les avantages de coûts peuvent aussi être réalisés à travers les relations d'autorités et de pouvoir qui déterminent comment les ressources financières, matérielles et humaines sont réparties et circulent au sein de la chaîne, Géreffi et Korzeniewicz (1994, P.97). Géreffi, Humphrey, et Sturgeon (2005) expliquent que les modes de gouvernances créent des avantages de coûts à travers la gestion de la forte incertitude qui caractérise les différentes transactions. Ces auteurs distinguent cinq formes de gouvernance : marchande (les transactions sont facilement codifiées, ce qui permet aux fournisseurs de proposer le bien sans interaction ex-ante des acheteurs, les actifs ne sont pas spécifiques, le mécanisme de coordination central est le prix, il y'a absence d'asymétrie du pouvoir), modulaire, (les transactions sont plutôt complexe, tout en bénéficiant d'avantages de la gouvernance par le marché (faible prix, rapidité, flexibilité...) les asymétries de pouvoir sont relativement faibles, car il est possible de changer de partenaires et les acteurs

travaillent avec plusieurs partenaires) relationnelle (le degré de spécificité des actifs est relativement haut, le niveau de coordination explicite est important, le pouvoir est plus équilibré entre les entreprises car les deux ont des compétences clés), captive (le degré de complexification du produit est très élevé, il y'a dépendance transactionnelle de petits fournisseurs vis-à-vis de leur acheteurs, car les coûts de changement des partenaires sont élevés, la coordination explicite et l'asymétrie de pouvoir sont hautes, les informations circulent de manière unidirectionnelle), et hiérarchique (l'entreprise organise elle-même la production du produit dont elle a besoin par le biais de la hiérarchie, des échanges fréquents ont lieu entre les unités (connaissance, réseau d'inputs..) sous formes d'instructions unidirectionnelle, il s'agit de l'intégration verticale de williamson). Ces chaines de gouvernance sont caractérisées par trois variables que sont : la complexité des transactions, la capacité à codifier les transactions et les compétences du fournisseur.

La rentabilité financière se rapporte aux revenus et aux coûts observés, reflétant les prix réels du marché perçus par les producteurs, les commerçants, ou les transformateurs dans le système agricole, Monke et Pearson (1989). Pour Houndékon (1996), la rentabilité financière nette d'une activité est la différence entre la valeur et le coût de la production calculé sur la base des prix observés sur le marché, l'estimation de cette différence (bénéfice) indique le niveau de rentabilité financière nette. Par contre, la rentabilité économique (social price) nette évalue la même différence mais, sur la base des prix économiques ou prix sociaux qui permettent de mesurer les avantages comparatifs ou l'efficacité du système de production agricole, Monke et Pearson (1989) et Houndékon (1996).

La différence entre les rentabilités financière et économique se situe à deux niveaux. Le système de prix utilisé pour les calculs de la rentabilité financière est le prix du marché alors que le calcul de la rentabilité économique repose sur le prix de référence. Aussi, en plus des prix économiques, la rentabilité économique devrait intégrer les externalités issues de chaque activité de production. La rentabilité financière fait référence au coût de production et au cout du capital. Le capital est la valeur de tous les "inputs" (intrants agricoles et équipements) utilisés dans une entreprise en une période donnée. Selon Morris (1988), le coût du capital serait le profit que rapporte ce capital, lorsqu'on l'investit dans une entreprise pour une période donnée. Ceci peut être un coût direct ou un coût d'opportunité. Lorsque le capital investi est un emprunt contracté, le taux d'intérêt payé dans ce cas, constitue le coût du capital et c'est un coût direct. Il est nécessaire d'estimer le niveau additionnel de profit qui vient s'ajouter au coût du capital pour que le producteur soit satisfait de son investissement. Un investissement serait rentable, s'il produit un taux de rentabilité plus élevé que le coût du capital (taux d'intérêt sur emprunt). La littérature sur les rentabilités financière et économique des produits agricoles est peu abondante. Atindéglà (1999), Arouna et Afomassè (2004) ont montré dans leurs études respectives que les rentabilités financière et économique des systèmes de production varient en fonction du système de production. Arouna et Afomassè (2004), quant à eux, en se basant sur les systèmes de production, de transformation et de commercialisation, ont identifié huit sous-filières dont l'analyse de la rentabilité a montré que ces sous-filières sont financièrement rentables et procurent un avantage comparatif pour la communauté de la zone d'étude. Aussi, il en découle que les grands et moyens producteurs ont un avantage comparatif, mais plus faible, que celui des petits producteurs car leurs investissements est très

élevés.

En somme, des auteurs de part leurs études, ont démontré que les pays africains possèdent un avantage comparatif de produire, de transformer et d'exporter les produits agricoles en occurrence l'ananas, le cacao, la banane douce, le riz, le maïs, le coton. Il s'agit entre autre avantages comparatifs, des technologies agro forestières, Adésina et Coulibaly (1998), des jachères améliorées, Quenum (1999), de la rentabilité des nouvelles technologies de la culture du Niébé, Aïtchédji (2001), de l'analyse coût bénéfice des Technologies du niébé au Niger, ReNSE (2002). Dans le même esprit, d'autres auteurs ont démontré l'intérêt croissant de l'utilisation des fèves exportés dans l'industrie agro-alimentaire dédiée à la production des substituts de viande à base de plantes et exportées vers le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord où elles sont un aliment de base de l'alimentation de la population, Kezeya et al. (2020). En concordance avec la revue de la littérature, deux propositions sont établies :

Proposition 1 : les sources d'avantages concurrentiels au niveau des séquences des opérations de production et de commercialisation des chaines de valeur créent des avantages de couts

Proposition 2 : les formes de gouvernances des chaines de valeur créent des avantages de couts

3. ENJEUX EMPIRIQUES

La question de notre recherche étant de savoir comment les agrégats caractéristiques des chaines de valeur contribuent a accroitre la rentabilité financière des entreprises locales. Pour répondre à cette question, l'approche méthodologique, l'analyse des contenus ainsi que la discussion et les apports de la recherche feront l'objet de cette partie.

3.1. Approche méthodologique

Pour vérifier notre problème, nous avons identifié notre zone d'étude, ressortir notre échantillon et la méthodologie d'analyse des données.

3.1.1. Choix de la zone d'étude et échantillonnage

L'étude de cas se prête bien a notre investigation, puisque la question porte sur comment les avantages comparatifs et les formes de gouvernance impactent les séquences d'opérations de la chaine de valeur des entreprise locales. Un étude de cas est une enquête empirique qui investigate un phénomène contemporain à l'intérieur de son contexte réel, particulièrement quand les démarcations entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes, Yin (1994, P.13). cela dit, l'étude de cas nous permet de couvrir quelques aspects du contexte qui ne sont pertinent aux phénomènes analysés, c'est-à-dire la chaine de valeur et des pressions qui s'y exercent pour inciter les acteurs à identifier les avantages comparatifs, les relations d'autorités et de pouvoir aux réalités locales. Pour chaque cas étudié, nous cherchons à atteindre une probable saturation de l'information pour qu'une entrevue supplémentaire apporte de la redondance ou complète l'information déjà récoltée, Selltiz (1977, p. 95). Les entreprises de notre échantillon sont les entreprises agro-pastorales qui constituent le portefeuille PCP-ACEFA (Programme de consolidation et de pérennisation du conseil agro-pastoral) dans la région du littoral. Ce sont des

associations, des groupements d'intérêts communs et des coopératives. Leurs activités concernent la production végétale (palmier à huile, manioc, cacao, banane plantain).

3.1.2. Méthode de collecte et d'analyse des données

Les données de notre étude ont été collectées entre février et mars 2021. Il s'agit des données des producteurs avant la mise en œuvre du projet (2011 à 2014) et après la mise en œuvre du projet (2016 à 2020). Un guide d'entretien qui a été préalablement envoyé aux producteurs et expliqué avant chaque entrevue. L'entrevue était organisée avec les principaux membres du groupement. Le traitement des données a été facilité par la Matrice d'Analyse des Politiques (MAP) de Monke et Pearson (1989) et le logiciel Excel (dans le but de ressortir les moyennes par systèmes de production). Selon Lançon (2000), la MAP est un outil de représentation d'un système simple reposant sur la construction de comptes de production des agents représentatifs du système dans deux systèmes de prix : le prix financier et le prix économique. Le prix financier est le prix qui nous intéresse, c'est le prix auquel le producteur achète ou vend. La MAP permet d'évaluer la rentabilité financière et économique des cultures dans les différentes zones agro-écologiques ou régions du pays. Les deux types de prix sont utilisés pour calculer les coûts, les revenus et les profits. Si la rentabilité financière est positive, alors le système est rentable pour le producteur. Ce dernier peut utiliser efficacement ses ressources dans ce système. Un système est considéré comme plus rentable, lorsqu'il dispose de la plus grande valeur de Rentabilité Financière Nette (RFN). Si le coefficient de Rentabilité Economique Nette (REN) est positif, alors l'activité est socialement rentable et présente un avantage comparatif statique. La RFN d'une activité évalue l'efficacité de l'allocation des facteurs de cette activité du point de vue du producteur alors que la REN mesure l'allocation des ressources du point de vue de la société, Houndékon (1996). La MAP se présente ainsi qu'il suit (cf tableau 1).

Tableau 1 : Matrice d'Analyse des Politiques (MAP).

	Revenus		Coûts		Profits
		Facteurs échangeables	Facteurs domestiques		
Budget Financier	$A = Pf * Qf$	$B = Pt * Qt$	$C = Pn * Qn$		D (1)
Budget Economique	$E = Pe * Qe$	$F = Pi * Qi$	$G = Pd * Qd$		H (2)
Divergences	I (3)	J (4)	K (5)		L (6)

Source : Monke et Pearson. (1989).

Si le profit financier encore appelé la Profitabilité Privée Nette (PPN) > 0, cela implique que le système de production considéré est financièrement rentable.

3.2. Analyse des contenus

Pour traiter les données recueillies au cours des entretiens exploratoires, nous avons choisis de procéder par une analyse de contenu dont l'objet est de faire émerger des questionnements nouveaux permettant de

compléter les lectures théoriques. Elle a été retenue, car elle vise la manipulation de messages (contenu et expression de ce contenu) pour mettre à jour des indicateurs permettant d'inférer sur une réalité autre que celle du message (Bardin, 1998). Nous allons présenter le guide d'entretien et les statistiques utilisées, ensuite analyser les différentes thématiques que sont : les avantages comparatifs, les formes de gouvernance, la rentabilité financière et enfin procéder à une analyse synthétique globale.

3.2.1. Thématiques du guide d'entretien et statistiques utilisées

Le guide d'entretien utilisée comprend outre les questions d'ordre général, les questions sur les avantages comparatifs mises en avant dans la chaîne de valeur de l'entreprise agro-pastorale, les mode de gouvernance pratiqués dans la chaîne de valeur de l'entreprise agro-pastorale et les estimations des données financières avant et après l'entrée de ces entreprises dans le porte feuille du Projet PCP-ACEFA. Parmi les avantages comparatifs révélées susceptible d'impacter leur chaîne de valeur, nous avons : la technologie utilisée (TU), les économies d'échelles (EE), l'internalisation (IT), la localisation (LO), les pratiques de gestion (PG), le cout d'opportunité (CO), les technologies de l'information et de la communication (TIC), le mode de transport (MT), l'étude du segment (ES), l'utilisation de la capacité (UC), la gestion des terres (GT) et les alliances stratégiques (AS). Les modes de gouvernance sont caractérisées par les chaînes de valeur : marchande (MA), modulaire (MO), relationnelle (RE), captive (CA) et hiérarchique (HI). L'estimation des données financières avaient comme variables : le budget financier, les couts, le profit privé financier, le prix financier et la superficie. L'analyse statistique est fondée sur la moyenne de chaque variable. La variable qui aurait une moyenne supérieure à 50 % impacterait la chaîne de valeur des entreprises agro-pastorale au cas où le profit financier de cette entreprise serait positif.

3.2.2. Avantages comparatifs

Au vu des réponses des interviewés (cf tableau 5 en annexe), la technologie utilisée impacterait la chaîne de valeur. Le cas du palmier à huile, les producteurs sont passés de l'utilisation des pressions mécaniques (manuelle) à des pressions modernes ce qui a fait passer le taux d'extraction d'huile de 12 % (pour une tonne) à 22 % (pour une tonne), l'apport des engrais chimiques ou biologiques qui augmente le rendement. Cet avantage comparatif se situe au niveau des séquences d'opération de production (fertilisation et pressage) de l'huile de palme. L'utilisation de la tarière pour la banane plantain permet de gagner en temps, de diminuer la main d'œuvre et d'augmenter les rendements et par conséquent les avantages d'échelles, car les facteurs de production (main d'œuvre et équipement) ont diminué les couts et augmenter le rendement. Pour ce qui est du manioc, l'acquisition des moulins à écraser et des moulins motorisés (en cas de coupures de courant) à permis la transformation du manioc en plusieurs sous-produits (water fufu, mitoumba, cosette). La localisation est le deuxième avantage comparatif contingent, tous les producteurs rencontrés font leur travaux dans les bassins de production donc exploitent les

environnements où les produits y sont favorables. Tous les producteurs préfèrent internaliser leurs activités, l'objectif étant de réduire au maximum l'incertitude liée à la réalisation dans un maillon de la chaîne de peur de dépendre d'un client ou d'une expertise en externe d'où l'importance de la mise en évidence des pratiques de gestion tels que : le renforcement des capacités dans l'utilisation des équipements, la tenue de la comptabilité, l'analyse des rendements et des marges. Les alliances stratégiques (échanges d'expériences entre les producteurs, les fournisseurs de matières premières et les acheteurs des produits) constituent des avantages de coûts. Pour mettre en œuvre le plan de gestion des ressources naturelles, et la proximité, les producteurs ont souvent des difficultés avec la mise à disposition des parcelles de terres pour leur exploitation ou bien la location des parcelles dont le coût est un avantage comparatif (main d'œuvre, production, proximité) pour la durabilité. L'utilisation de la capacité est aussi un avantage qui permet de limiter les coûts de chômage afin d'utiliser au maximum ses équipements et la main d'œuvre requise.

3.2.3. Formes de gouvernance

Selon les interviewés (cf tableau 5 en annexe), la chaîne de valeur marchande est celle qui régule au mieux les transactions entre les fournisseurs et les acheteurs. Les acheteurs ici se positionnent par rapport aux caractéristiques de produits et de prix décidés par les vendeurs. La chaîne de valeur marchande est donc celle qui organise mieux les transactions entre les acteurs économiques des entreprises agro-pastorales étudiées. Les producteurs contrôlent la production donc fixent le prix de vente auprès des clients. Les acheteurs contrôlent la distribution donc fixent le prix de vente auprès des consommateurs. Les coûts de changement des partenaires sont faibles pour les deux parties. Parce que chaque catégorie d'agent économique contrôle une partie de la chaîne de valeur, en plus les actifs ne sont pas spécifiques, du fait de la faible incertitude et de l'absence des paramètres spécifiques des produits définis par l'acheteur, ce qui impliquerait l'utilisation des équipements, de la main d'œuvre et des investissements non spécifiques. Il n'y a pas de coordination explicite, le mécanisme de coordination central est donc le prix. Il n'y a pas d'asymétrie de pouvoir. Dès lors, les producteurs souhaiteraient évoluer vers une chaîne de valeur hiérarchique pour faire face aux risques d'opportunisme.

3.2.4. Rentabilité financière

L'analyse des données financières (cf tableau 3 et 4 en annexe) s'est fait avant et après l'entrée dans le projet PCP-ACEFA. Cette analyse montre que tous les systèmes de production ont une profitabilité privée positive et par conséquent sont rentables financièrement. Ceci s'explique par l'utilisation efficace d'une meilleure combinaison des avantages comparatifs et une meilleure organisation des transactions entre fournisseurs et clients dans les systèmes de production des entreprises agro-pastorales du littoral. Cependant, dans l'ensemble, la profitabilité a varié autour de 3 % l'hectare après l'entrée dans le projet par l'entreprise (5 ans). Néanmoins, le niveau de profitabilité varie selon le coût d'opportunité du capital

et l'importance de la gestion de la terre, Willer et al. (2020). Les entreprises agro-pastorales de notre étude auraient donc un manque à gagner de 92196 FCFA l'hectare au cas où elles produiraient le palmier à huile au détriment de la banane plantain, un manque à gagner de 90246 FCFA l'hectare au cas où elles produiraient le manioc au détriment de la banane plantain, un manque à gagner de 156922 FCFA l'hectare au cas où elles produiraient le cacao au détriment de la banane plantain (cf tableau 6 annexe). Plus le coût d'opportunité du capital est élevé plus la profitabilité financière nette diminue. Les producteurs auront un avantage financier en se spécialisant dans la production de la banane plantain, car c'est le bassin de production le plus rentable parce qu'ayant une profitabilité privée positive la plus élevée. Dans le même esprit le coût foncier est nécessairement à considérer parce qu'il augmente les coûts de production et diminue le profit financier. La profitabilité financière dépend également du rendement et par conséquent de la densité de la population.

3.2.5. Analyse synthétique globale

L'analyse de ce tableau 5 (cf annexe) montre que 100 % des entreprises agro-pastorales ont introduit la technologie comme avantage comparatif, aucune n'a expérimenté les économies d'échelles, 27,02 % ont introduit l'internalisation, 54,05 % ont adopté la localisation, 100 % mettent en œuvre les pratiques de gestion, 5,4 % utilisent le coût d'opportunité pour évaluer le capital investi, 27,02 % ont adopté les technologies de l'information et de la communication, 32,43 % utilisent le transport, 29,72 % s'attardent sur l'étendue des segments, 13,51 % utilisent leur capacité optimale, 70,27 % optent pour la gestion des parcelles de terres pour durabiliser leur exploitation, 100 % s'appuient sur les alliances stratégiques. Pour ce qui est du mode de gouvernance, 100 % de producteurs adoptent le mode de gouvernance marchand, 18,91 % préfèrent la chaîne de valeur modulaire, 24,32 % semblent adopter la chaîne de valeur relationnelle, 8,10 % se penchent beaucoup plus sur le mode captif et 45,95 % ont une préférence pour migrer vers une chaîne de valeur hiérarchique. Ainsi, comme proposition de recherche empirique, nous allons dire que la combinaison de la technologie, de la localisation, des pratiques de gestion, d'une meilleure gestion des parcelles de terres et des alliances stratégiques associée à un mode de gouvernance marchand rentabilise financièrement la chaîne de valeur des entreprises agro-pastorales. D'où l'efficacité des facteurs de production. L'analyse des facteurs de production du point de vue du producteur indique que les avantages comparatifs apportent un changement technique pour une mise à niveau des entreprises agro-pastorale en vue d'un changement de mode de production, par contre le mode d'organisation marchand permet à ces entreprises agro-pastorales de mieux s'organiser pour répondre à la demande des consommateurs locaux.

3.3. Discussion et principaux apports de la recherche

L'étude sur la rentabilité financière des chaînes de valeurs des entreprises agro-pastorales met en exergue certains éléments de discussions et quelques apports sur notre recherche.

3.3.1. Discussion

La lecture des 37 cas présentés, dont les données ont été collectées auprès des producteurs et du projet PCP-ACEFA exprime les changements techniques et les effets de la proximité relationnelle qui rentabiliseraient la chaîne de valeurs des entreprises locales.

Du changement technique : La technique, application de la technologie, est une méthode de production, c'est-à-dire une combinaison de facteurs de production utilisés pour produire un output. Dans le cadre théorique néoclassique, le changement technique est un changement de mode de production qui peut avoir deux effets : la réduction de la quantité totale d'inputs utilisés pour produire un niveau donné d'output, ou la production d'un niveau supérieur d'output avec la même quantité de facteurs de production, Ellis (1993). Ce changement permet aussi de produire des biens de qualité supérieure. La définition donnée par Gereffi (1999) du concept d'« upgrading », que nous traduirons par « mise à niveau », est la suivante : « un processus d'amélioration des capacités d'une entreprise ou d'une économie, ayant pour objectif d'atteindre des niches économiques plus rentables et/ou à capital technologiquement plus sophistiqué, et plus intensives en compétences ». Il s'agit du processus d'acquisition de nouvelles capacités et d'accès à de nouveaux marchés par la participation à une chaîne de valeur particulière, Humphrey (2004). Au niveau de la chaîne, ce processus est de nature systémique, c'est à dire qu'il est issu de l'interaction de firmes s'adaptant à l'évolution de leur environnement mais aussi aux pratiques de leurs partenaires. La mise à niveau est en particulier étudiée par les transferts d'information et de connaissance de la firme pilote à ses partenaires, Gereffi (1999). Si la mise à niveau a tout d'abord été étudiée sur le plan fonctionnel, d'autres formes ont par la suite été identifiées. Humphrey et Schmitz (2002) distinguent quatre mises à niveaux : La mise à niveau de procédé (il s'agit d'une réorganisation du processus de production et/ou l'intégration d'une innovation qui conduit à l'amélioration de l'efficacité de ce processus),

la mise à niveau de produit (ajouts de caractéristiques au produit contribuant à une amélioration de sa qualité), la mise à niveau de fonction changement des fonctions gérées par une entreprise (exemple: internalisation ou externalisation de la comptabilité, de la logistique...), la mise à niveau inter-chaîne (utilisation de la connaissance acquise dans des fonctions particulières d'une chaîne pour intégrer une nouvelle chaîne. Un produit différent est alors proposé). La mise à niveau peut aussi concerner les possibilités d'accès à de nouveaux marchés. En effet, le choix de nouveaux partenaires (fournisseurs ou clients) permet de cibler des marchés différents. Un élément déterminant dans une telle mise à niveau est la capacité des acteurs à satisfaire les standards de la chaîne, European Association of Development Research and Training Institutes (2012). Le changement technique va avoir deux effets contraires sur la gouvernance des chaînes de valeur. Dans le cas où il provoque une complexification de l'information, par exemple lorsqu'il y a une amélioration de la qualité, l'acteur à l'origine de cette dynamique va être

incité à prendre la responsabilité de compétences jusqu'alors externalisées. Ainsi, le développement de la qualité va inciter à l'intégration verticale. D'autre part, lorsque le changement technique permet de renforcer les compétences des fournisseurs (upgrading), alors la gouvernance va se relâcher, de la forme hiérarchique ou captive à celle modulaire ou relationnelle, Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005). De la proximité relationnelle : Le concept de proximité nous paraît essentiel pour analyser les chaînes alimentaires Africaines puisque « les acteurs de la production et du commerce sont capables de s'organiser pour répondre à la demande des consommateurs locaux, et les relations de proximité entre ces acteurs -géographique, culturelle, relationnelle - favorisent cette réponse » Moustier (2012). Nous nous référons principalement à cet ouvrage dans cette partie. Trois niveaux de proximité (Physique, relationnelle et organisationnelle) sont à distinguer, néanmoins, nous allons nous attarder uniquement sur la proximité relationnelle.

Selon Moustier (2012), des circuits de distribution géographiquement courts permettent de réduire les coûts de transport ainsi que d'approvisionner les marchés urbains en produits périssables à bas prix, ce qui est important dans des pays/villes où les chaînes du froid sont limitées, en particulier lorsque les ménages ne disposent pas de réfrigérateurs. La proximité relationnelle, qui peut parfois aller de pair avec la proximité physique, est réductrice d'incertitudes portant sur le prix, les quantités, la qualité... Elle facilite aussi l'accès au crédit, par le biais de la confiance, ainsi que la circulation de l'information ou la diffusion d'innovations. Néanmoins, elle est aussi source de risque de dépendance dans le cas de chaînes à forts besoins de capital. Par exemple, Jones présente les relations personnalisées comme une solution à des imperfections de marché (incomplétude de l'information, hétérogénéité des produits). Il conclut que ces relations, qui sont aussi des imperfections de marché de second ordre, ne doivent pas être supprimées tant que celles de premier ordre existent. Moustier (1998) a démontré en quoi les relations personnalisées (familiales, accords bilatéraux d'échange répétés, tontines...) dans le commerce des légumes (caractérisé par l'absence de marché de gros, d'infrastructures de stockage et d'assurance risque) à Brazzaville, permettent de réduire les imperfections de marché (en particulier les contraintes sur l'information). En effet, si l'information disponible ne permet pas aux consommateurs de faire la différence entre les bonnes et mauvaises qualités, « la mauvaise qualité chasse la bonne » selon la formule d'Akerlov. Ces travaux montrent comment les relations personnalisées préviennent ce phénomène. La proximité relationnelle semble être un outil de gestion de l'incertitude. Elle pourrait expliquer le maintien d'une gouvernance relationnelle dans un contexte incertain, ainsi que l'existence de chaînes géographiquement courtes, Roussel (1999).

3.3.2. Apports de la recherche

La rentabilité financière des entreprises locales : une analyse explicative à partir de la chaîne de valeurs rend compte de la création de l'entreprise basée sur la chaîne de valeurs et de l'intégration verticale de la filière.

Impact de la chaîne de valeur sur la création de l'entreprise : la mise en place des entreprises locale doit être fondée sur la chaîne de valeur et non sur le cycle d'exploitation, ce qui permet à l'entrepreneur de comprendre les différentes séquences des activités qui mettent en exergue les avantages des coûts. Le schéma de production et la chaîne de commercialisation ont donc un impact sur les décisions de planification. L'analyse du schéma de production permet de choisir le schéma qui va accroître la plus value dans chaque maillon de la chaîne de production, en ressortant pour chaque maillon de production la main d'œuvre, les besoins en équipements, les risques encourus, les coûts engagés et les projections financières. L'entreprise opéra pour le maillon qui présente une production importante avec moins de charges. La chaîne de commercialisation mettra en exergue, la connaissance des segments de marchés, les prix de vente du commerçant et des concurrents, leur qualité et leur quantité permet de faire une bonne analyse de la concurrence, La connaissance des caractéristiques de son produit permet aux personnes de les distinguer des autres produits. La chaîne permet de mieux cerner les points sur lesquels il y a les risques et dont il faut considérer. Elle permet aussi de mettre en évidence quels types d'acteurs interviennent et quels segments de la chaîne présente plus d'intérêt pour les acteurs impliqués, enfin, la chaîne à mieux cerner les coûts et faciliter les projections financières.

Vers une intégration verticale de la filière : Selon Williamson, lorsque la spécificité des actifs est élevée et la fréquence des transactions importante, plus il y a d'incertitude, plus la forme de gouvernance tendra vers l'intégration, de manière à se prémunir contre le risque d'opportunisme. Toutefois, selon Klein, Frazier et Roth (1990), l'incertitude liée à la diversité des chocs potentiels ne conduit pas aux mêmes résultats. Dans une telle situation, des structures de gestion moins intégrées peuvent être préférées car elles offrent plus de flexibilité. En effet, les sources d'incertitude constituent des contraintes mais aussi des opportunités pour les organisations qui doivent être capables de s'adapter aux évolutions potentielles sans savoir quelles peuvent être ces dernières à l'avance. « La quantité et la complexité des informations qu'il faut rassembler et la difficulté d'adapter des stratégies différentes incitent à la mise en place de structures de gestion plus souples » Roussel (1999). Le cadre théorique de Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005) s'intègre dans la lignée du travail de Williamson, et reconnaît la spécificité des actifs. Le changement technique peut faire évoluer la gouvernance vers le marché ou l'intégration, en fonction de ses effets. Lorsqu'il accroît le degré de spécificité du capital, la gouvernance tend vers l'intégration car les investisseurs se prémunissent du risque de hold-up (pour une fréquence de transactions minimum). Lorsqu'il complexifie les transactions, en particulier l'information (par exemple par la recherche de

critères de qualité plus exigeants), l'investisseur va prendre la responsabilité de compétences jusqu'alors externalisées pour limiter le risque de défaillance de ses partenaires. Toutefois, lorsqu'il accroît les compétences de ces mêmes partenaires, la gouvernance va tendre vers le marché car une coordination explicite est moins requise. La littérature sur la relation entre l'incertitude et la forme de la gouvernance, Williamson (1983 ; 1985) énonce que plus il y'a d'incertitude, plus la forme de gouvernance tendra vers l'intégration, pour des niveaux d'actifs relativement spécifiques et des transactions récurrentes, car les acteurs cherchent à se prémunir contre le risque d'opportunisme. Toutefois, selon Klein, Frazier, Roth (1990), l'incertitude liée à la diversité des chocs potentiels ne conduit pas aux mêmes résultats. Des structures de gestion moins intégrées peuvent être préférées car elles offrent plus de flexibilité.

4. CONCLUSION

L'objectif de notre recherche est d'évaluer la rentabilité financière des chaînes de valeur des entreprises agro-pastorales. Pour ce fait, nous avons fait une étude comparative des données sur les chaînes de valeurs des entreprises agro-pastorales du projet PCP-ACEFA dans le littoral. Ces données ont mis en exergue les avantages comparatifs, les formes de gouvernance, des coûts, des revenus et des profits nets de 37 entreprises agro-pastorales de la région du Littoral avant l'entrée dans le projet et après l'entrée dans le projet. L'analyse synthétique globale révèle que la combinaison de la technologie, de la localisation, des pratiques de gestion, d'une meilleure gestion de parcelles des terres et des alliances stratégiques associée à un mode de gouvernance marchand rentabilise financièrement la chaîne de valeur des entreprises agro-pastorales au Cameroun. Ces résultats rejoignent ceux de Ricardo (1817), Porter (1986) et Gereffi, Humphrey et Sturgeon, (2005). Cette rentabilité est en partie liée au changement techniques et pratiques de gestion introduites par le projet PCP-ACEFA en vue de produire des meilleurs rendements, des produits de qualité pour des faibles couts, Gerrefi (1999), mais aussi à un mode d'organisation qui régule au mieux les transactions entre les fournisseurs et les clients de la chaîne de valeur pour répondre à la demande des consommateurs locaux. La proximité relationnelle a aussi influencée cette rentabilité financière à travers la réduction d'incertitudes portant sur le prix, les quantités, la qualité, la facilitation de l'accès au crédit, par le biais de la confiance, ainsi que la circulation de l'information ou la diffusion d'innovations. Par contre, le poids du cout d'opportunité et du cout foncier pourrait augmenter le cout de production et diminuer la rentabilité financière des entreprises agro-pastorale. Comme apports nous pouvons évoquer la nécessité de la prise en compte de la chaîne de valeur au moment de la création de l'entreprise, car la chaîne de valeur à un impact sur les décisions de planification. En outre la nécessité de l'intégration verticale de la filière, car cette intégration permet la maîtrise des sources d'incertitude qui constituent des contraintes mais aussi des opportunités pour les organisations qui doivent être capables de s'adapter aux évolutions potentielles sans savoir quelles peuvent être ces dernières à l'avance. Ces entreprises de production seraient elles économiquement

rentables ? Les producteurs n'auraient-ils un manque à gagner s'ils avaient investi pour des produits qui ne sont pas dans leur bassin de production. Toutefois, il convient de dire que ses entreprises devraient songer à modifier leur structure de manière à réaliser les économies d'échelles et à adopter une chaîne de valeur hiérarchique qui leur permettra de contrôler à la fois la chaîne de production et la chaîne de commercialisation dans le but de se prémunir contre le risque d'opportunisme.

5. DÉCLARATION DE CONFLITS D'INTÉRÊTS

L'auteur déclare qu'il n'y a aucun conflit d'intérêt

6. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AFD., 2012. Sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne, Cadre d'Intervention Sectoriel 2013 – 2016, Paris, AFD.
- Aitédji C., 2001. Etude de la rentabilité financière et économique des nouvelles technologies de la culture du Niébe au Bénin : cas du département de Couffo. Mémoire de maîtrise en Sciences économiques à la FASEG, Université d'Abomey-Calavi (UAC), 97p + annexes.
- Arouna A. et Afomassé D., 2004. Analyse de la compétitivité de la filière ananas au Bénin, Communication à l'Atelier scientifique national 2004, Bénin, 25p.
- Atedegla A.C., 1999. Effets des politiques agricoles sur la production d'ananas au sud Bénin in *Issues in African Rural Development* Monograph series, 28p.
- BAD., 2018. Renforcer les chaînes de valeurs agricoles pour nourrir l'Afrique, Rapport d'évaluation groupée des projets IDEV, Mars 2018.
- Cholez C., 2019. Structures de gouvernance des transactions et dynamique des connaissances inter-firmes dans la création de filière : application aux contrats de production dans le secteur des grandes cultures en France. Doctorat d'économie de l'Université de Toulouse, École Doctorale TESC, 332 p.
- Couty P., 1987. La production agricole en Afrique subsaharienne : manières de voir et façon d'agir, *Cahiers Sciences Humaines*, 23 (3-4), : 391–408.
- Ellis F., 1993. *Peasant Economics: Farm Households in Agrarian Development*, Cambridge University Press.
- European Association of Development Research and Training Institutes., 2012. *Global value chains: linking local producers from developing countries to international markets*, Amsterdam University Press.
- FAO., 2020. *Développer les chaînes de valeurs sensibles au genre – Guide pratique à l'attention des praticiens*. Rome
- Gereffi G. et Korzeniewicz., 1994. *Commodity chains and global capitalism*. ABC – CUO.
- Gereffi G., 1999. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journals of International Economics*, 48(1), 37–70.
- Gereffi G., Humphrey J. et Sturgeon T., 2005. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104.
- Houndékon. V.A., 1996. Analyse économique des systèmes de production du riz dans le Nord-Bénin, Doctorat, Cires, FASEG, Université de Côte d'Ivoire, 237p.
- Hugon., 1988. Les stratégies d'industrialisation dans les pays en développement, a) Les stratégies sectorielles d'industrialisation, L'industrie agro-alimentaire, analyse en termes de filières. *Tiers monde*, Percée, 19(115), 665–693.
- Humphrey J. et Schmitz H., 2002. *Developing Country Firms in the world Economy: Governance and Upgrading in Global Value Chains*, Report n°61, Brighton, INEF.
- Humphrey J., 2004. « Upgrading in Global Value Chains », Geneva, International labour office (ILO).
- Kezeya Sepngang B., Muel F., Smadja T., Stauss W., Stute I., Simmen M. and Mergenthaler M., 2020. Report on legume markets in the EU. *Forschungsberichte des Fachbereichs Agrarwirtschaft*. Soest. Nr 50. *LegValue – H2020 n°727672*.
- Klein, S., Frazier, G., et Roth, V., 1990. A transactions cost analysis of channel integration in international markets. *Journal of Marketing Research*, 196–208.

- Krugman P., 1980. Scale economies, product differentiation and the pattern of trade. *American Economic Review*, **70**(5), 950–959.
- Krugman P., 1982. Inter- industry specialization and the gains from trade. *Journal of political economy*, **89**(5), 959–973.
- Lancon F., 2000. Etude de la compétitivité de la riziculture guinéenne. Rapport de la 1^{ère} mission d'appui de l'ADRAO 4-19, mars 2000, 32p.
- Lene J.M. and Ward A.F., 2010. Improving the efficiency of domestic vegetable marketing system in east Africa constraint and opportunités. *Outlook on Agriculture*, **39**(1), 31–40.
- McManus J., 1972. The theories of international firm, paru dans the multinational firm and the nation state, publie sous la direction de Gilles paquet, toronto, collier-Mac millan, 66–93.
- Monke E. and Pearson S., 1989. The policy analysis matrix (PAM) for agricultural development, ithaca : Cornell University Press.
- Morris M.L., 1989. Determining Comparative Advantages through, DRC, Analysis. Guidelines Emerging from CYMMITS Experience CYMMITS, Economics Paper n°1. Mexico.
- Moutsier P., 1998. Organization in the brazzavilian vegetable market : an application of the economics of rural organization, in Agricultural markets beyond liberalization : *Proceedings of the 57th seminar of the European Association of Agricultural Economists*, Wageningen, The netherlands, 23-26 September, University of London.
- Moutsier P., 2012. Organisation et performance des filières alimentaires dans les pays du sud : le rôle de la proximité, synthèse des travaux pour l'Habilitation à Diriger les Recherches, Montpellier, UMR MOISA, série et recherche.
- Ohlin B., 1933. *Interregional and International Trade*, Cambridge: Harvard University Press.
- Porter M., 1986. *L'avantage concurrentiel* » Ed Dunod, Paris.
- Quenum Y.B., 1999. Avantages Comparatif et facteurs liés à l'adoption des systèmes de conservation du sol au Sud-ouest du Bénin. *Issues in African rural development monograph séries ; n°16*.
- Reardon T., Chen K., Minten B., Adriano L., 2012. The quiet revolution in staple food value chains enter the dragon, the elephant and the tiger, Metro Manila philippines, Asian development Bank; International Food policy Research Institute.
- ReNSE., 2002. Analyse cout bénéfice des technologies du niébé : une application de la Matrice d'Analyse des Politiques (MAP). Article de 20p. ReNSE/NIGER.
- Ricardo D., 1817. *Les Principes de l'Economie Publique et de l'Impôt*, Traduit de l'Anglais en 1847 par Francisco Solano Constancio et Alcide Fonteyraud, à partir de la 3^e édition anglaise de 1821. Collection "Les classiques des sciences sociales".
- Roussel J., 1999. La gestion de l'incertitude. *VIIIème Colloque de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Paris, 26-28/05/1999.
- Selltiz C., 1977. *Les méthodes de recherches en Sciences Sociales*, Montréal. Montréal : Editions HRW.
- Smadja T., Magrini MB., Muel F., 2019. Report on legume-based value chains sector diagnosis. LegValue H2020 project
- Smadja T., Muel F., 2021. Analysis of EU legumes value chains from the H2020 LegValue project : What insights for organics value chains ?. OCL 28 :15.
- Université de Paris X : Nanterre., 1995. *L'Afrique des incertitudes*, Paris, Institut d'étude du développement économique et social de l'Université de Paris I : Presses universitaires de France, Collection Tiers monde.
- Willer H, Schlatter B, Travnicek J, Kemper L, Lernoud J, eds. 2020. *The World of Organic Agriculture* ». Statistics and Emerging Trends 2020. Bonn: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), Frick, and IFOAM – Organics International.
- Willianson O.E., 1994. Resarch Needs and Opportunities in Transaction Cost Economics. *International Journal of the Economics of Business*, **1**(2), 45–46.
- Yin R.K., 1994. *Case Study research, Design and method*. Beverly Hills: CA ; sage publications.

7. ANNEXES

Tableau 2 : Activités Principales (Selon Porter).

Activités	Modèle de porter
Logistique interne	Réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaire du produit (manutention, contrôle des stocks, renvoi aux fournisseurs, etc.
Production	Transformation des moyens de production en produit finis (y compris l'entretien des machines, l'emballage, le contrôle de qualité...)
Logistique externe	Collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients
Commercialisation et vente	Activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, comme la publicité, la promotion, la force des ventes la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix
Services	Activités associées à la fourniture de service

Tableau 3 : Les données financières avant l'entrée dans le projet PCP ACEFA (sur 5 ans).

Cas	Ressource Locale	Revenus (FCFA) (Budget financier)	Coûts (FCFA)	Profit Privée Financier Nette (FCFA)	Prix Financier (FCFA)	Superficie étudiée
Cas 1	Banane Plantain	340 000	115 000	225000	1000	1 ha
Cas 2	Banane Plantain	476 600	94 000	382600	1000	1 ha
Cas 3	Banane Plantain	499 070	110820	388250	1000	1 ha
Cas 4	Banane Plantain	454 040	89000	365040	1000	1 ha
Cas 5	Banane Plantain	475 670	105000	370670	1000	1 ha
Cas 6	Banane Plantain	482 020	114000	368020	1000	1 ha
Cas 7	Banane Plantain	442 850	95000	347850	1000	1 ha
Cas 8	Banane Plantain	441 230	94202	347028	1000	1 ha
Cas 9	Banane Plantain	454 480	95450	359030	1000	1 ha
Cas 10	Banane Plantain	464 150	99500	364650	1000	1 ha
Cas 11	Banane Plantain	471 520	105000	366520	1000	1 ha
Cas 12	Banane Plantain	483 570	91000	392570	1000	1 ha
Cas 13	Banane Plantain	478 460	102000	376460	1000	1 ha
Cas 14	Banane Plantain	439 402	93000	346402	1000	1 ha
Cas 15	Banane Plantain	486 501	89 860	396641	1000	1 ha
Cas 16	Banane Plantain	408 750	98 450	310300	1000	1 ha
Cas 17	Banane Plantain	404 220	105 000	299220	1000	1 ha
Cas 18	Palmier à huile	582 340	197 502	384838	1000	1 ha
Cas 19	Palmier à huile	534 225	195 000	339225	350	1 ha
Cas 20	Palmier à huile	509 415	174 000	335415	350	1 ha
Cas 21	Palmier à huile	367 050	185 000	182050	350	1 ha
Cas 22	Palmier à huile	403 025	181 000	222025	350	1 ha
Cas 23	Palmier à huile	321 000	165 000	156000	350	1 ha
Cas 24	Manioc	323 100	114 000	209100	500	1 ha
Cas 25	Manioc	314 000	91 000	223000	500	1 ha
Cas 26	Manioc	346 080	102 350	243730	500	1 ha
Cas 27	Manioc	340 095	106 180	233915	500	1 ha
Cas 28	Manioc	371 150	94 820	276330	500	1 ha
Cas 29	Manioc	356 750	107 000	249750	500	1 ha
Cas 30	Manioc	306 802	97 000	209802	500	1 ha
Cas 31	Manioc	300 000	95 000	205000	500	1 ha
Cas 32	Manioc	296 000	94 250	201750	500	1 ha
Cas 33	Cacao	326 075	99 500	226575	1050	1 ha
Cas 34	Cacao	348 950	94 000	254950	1050	1 ha
Cas 35	Cacao	301 292	105 000	196292	1050	1 ha
Cas 36	Cacao	386 650	102 000	284650	1050	1 ha
Cas 37	Cacao	399 092	105 000	294092	1050	1 ha

Tableau 4 : Les données financières après l'entrée dans le projet PCP ACEFA (sur 5 ans).

Cas	Ressource Locale	Revenus (FCFA) (Budget financier)	Coûts (FCFA)	Profit Privée Financier Nette (FCFA)	Prix Financier (FCFA)	Superficie étudiée
Cas 1	Banane Plantain	1141000	215000	926000	1000	1 ha
Cas 2	Banane Plantain	1245000	265000	980000	1000	1 ha
Cas 3	Banane Plantain	1148000	235000	913000	1000	1 ha
Cas 4	Banane Plantain	1195000	225000	970000	1000	1 ha
Cas 5	Banane Plantain	1359000	275520	1083480	1000	1 ha
Cas 6	Banane Plantain	1525802	235000	1290802	1000	1 ha
Cas 7	Banane Plantain	1503545	215020	1288525	1000	1 ha
Cas 8	Banane Plantain	1516000	215000	1301000	1000	1 ha
Cas 9	Banane Plantain	1345000	235000	1110000	1000	1 ha
Cas 10	Banane Plantain	1489000	205000	1284000	1000	1 ha
Cas 11	Banane Plantain	1543750	219000	1324750	1000	1 ha
Cas 12	Banane Plantain	1362000	221050	1140950	1000	1 ha
Cas 13	Banane Plantain	1412000	237000	1175000	1000	1 ha
Cas 14	Banane Plantain	1653000	251000	1402000	1000	1 ha
Cas 15	Banane Plantain	1415600	262000	1153600	1000	1 ha
Cas 16	Banane Plantain	1512000	247000	1265000	1000	1 ha
Cas 17	Banane Plantain	1429000	269000	1160000	1000	1 ha
Cas 18	Palmier à huile	1085650	215 000	870000	350	1 ha
Cas 19	Palmier à huile	1068000	165 000	903 000	350	1 ha
Cas 20	Palmier à huile	1112000	205 000	907000	350	1 ha
Cas 21	Palmier à huile	980000	175000	805000	350	1 ha
Cas 22	Palmier à huile	1105000	178500	926500	350	1 ha
Cas 23	Palmier à huile	1111000	171250	939 750	350	1 ha
Cas 24	Manioc	1041000	145000	896000	500	1 ha
Cas 25	Manioc	961000	155000	806000	500	1 ha
Cas 26	Manioc	973000	115000	858000	500	1 ha
Cas 27	Manioc	979800	158000	821800	500	1 ha
Cas 28	Manioc	1190000	149200	1040800	500	1 ha
Cas 29	Manioc	975000	141250	833750	500	1 ha
Cas 30	Manioc	898500	146000	752500	500	1 ha
Cas 31	Manioc	867000	118000	749000	500	1 ha
Cas 32	Manioc	958000	157450	800550	500	1 ha
Cas 33	Cacao	935 000	125025	809975	1050	1 ha
Cas 34	Cacao	802 150	112201	689949	1050	1 ha
Cas 35	Cacao	1023700	136301	887399	1050	1 ha
Cas 36	Cacao	1045250	135702	909548	1050	1 ha
Cas 37	Cacao	929850	138850	791000	1050	1 ha

Tableau 5 : Analyse synthétique globale (données issues après l'entrée dans le projet PCP-ACEFA (sur 5 ans).

Cas	Chaines de valeur																	Rentabilité Financière
	Avantages comparatifs										Modes de gouvernance							Profit Privée Financier Nette > 0
	TU	EE	IT	LO	PG	CO	TIC	MT	ES	UC	GT	AS	MA	MO	RE	CA	HI	
Cas 1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1
Cas 2	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1
Cas 3	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1
Cas 4	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1
Cas 5	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1
Cas 6	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1
Cas 7	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1
Cas 8	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1
Cas 9	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1
Cas 10	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1
Cas 11	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1
Cas 12	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1
Cas 13	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1
Cas 14	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1
Cas 15	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1
Cas 16	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1
Cas 17	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1
Cas 18	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1
Cas 19	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1
Cas 20	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1
Cas 21	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1
Cas 22	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1
Cas 23	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1
Cas 24	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1
Cas 25	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1
Cas 26	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1
Cas 27	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1
Cas 28	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1
Cas 29	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1
Cas 30	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1
Cas 31	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1
Cas 32	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1
Cas 33	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1
Cas 34	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1
Cas 35	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1
Cas 36	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1
Cas 37	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1

Tableau 6 : Matrice d'Analyse des Politiques (MAP).

Système de production	Revenus Moyen (FCFA)	Couts Moyen (Facteurs échangeable et facteurs domestiques) (FCFA)		Profits Financier Moyen (FCFA)
		Facteurs échangeables	Facteurs domestiques	
Banane				
Plantain	1 217 600		243 104	974 496
Palmier à huile	1 070 130		187 700	882 300
Manioc	1 028 960		144 440	884 520
Cacao	947 190		129 616	817 574