



ANNALES
DE
L'UNIVERSITE
MARIEN NGOUABI

Sciences Économiques et Gestion

VOL. 21, N° 1 – ANNEE: 2021

ISSN : 1815 – 4433 - www.annalesumng.org

Indexation : Google Scholar

ANNALES DE L'UNIVERSITE MARIEN NGOUABI SCIENCES ECONOMIQUES ET GESTION



VOLUME 21, NUMERO 1, ANNEE: 2021

www.annaesumng.org

SOMMAIRE

Directeur de publication

J-R. IBARA

Rédacteur en chef

J. GOMA-TCHIMBAKALA

Rédacteur en chef adjoint

Mathias M. A. NDINGA

Comité de Lecture :

AMOUSSOUGA GERO F. V.,

Cotonou (Bénin)

BEKOLO-EBE B., Douala

(Cameroun) BIAO A., Parakou

(Bénin)

BIGOU LARE, Lomé (Togo)

DIATA H., Brazzaville (Congo)

KASSE M., Dakar (Sénégal)

LENGA S. D., Brazzaville (Congo)

MAKOSSO B., Brazzaville

(Congo) MANTSIE R., Brazzaville

(Congo) N'GBO AKE G., Abidjan

(Côte d'Ivoire)

ONDO-OSSA A., Libreville

(Gabon) YAO NDRE, Abidjan

(Côte d'Ivoire)

Comité de Rédaction :

DZAKA KIKOUTA., Brazzaville

(Congo)

MAMPASSI J. A., Brazzaville

(Congo)

Webmaster

R. D. ANKY

Administration - Rédaction

Université Marien Ngouabi

Direction de la Recherche

Annales de l'Université Marien

Ngouabi

B.P. 69, Brazzaville – Congo

E-mail : annales@umng.cg

ISSN : 1815 - 4433

- 1 **Effet de la gouvernance sur l'aide publique au développement en Afrique subsaharienne.**
KARIM ADIDO, AKOÉTÉ E. AGBODJI, ALASTAIRE ALINSATO
- 23 **Les termes du débat sur la titrisation avant et après la crise des subprimes de 2007-2008**
NDOMBI ONDZE C. I. L.
- 34 **Les facteurs explicatifs qui influencent le comportement d'action environnementale en république du Congo : cas de la commune de Pointe-Noire**
SUKAMI E.
- 48 **Les principaux problèmes d'inefficience des banques de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC)**
BANGAGNAN YANGA E. D.
- 66 **Effets des investissements directs étrangers (IDE) sur la diversification économique en république du Congo**
BAKABOUKILA AYESEA E.
- 87 **Hypothèse de la marche aléatoire de la consommation : une vérification empirique à partir des données agrégées du Congo - Brazzaville**
MBONGO KOUMOU G.
- 105 **Libéralisation financière et croissance économique en Afrique subsaharienne : une analyse économétrique avec données de panel**
BOUKARI M.
- 127 **Effets de la corruption sur la croissance économique en république du Congo : une analyse par un modèle non linéaire autorégressif à retards échelonnés (NARDL)**
HAKIZIMANA J.

- 146 Accès au microcrédit par les pme en république du Congo : analyse des déterminants et de l'effet sur la performance**
LEKOUKA F. C.
- 163 Diversification des exportations et croissance économique au Congo**
NKALOULOU OUMBA C.
- 184 Effets de l'urbanisation sur environnement au Congo**
OFFELE OKOPOUE J.
- 202 Effets des facteurs contextuels sur la pratique contraceptive : illustration basée sur données de l'enquête a indicateurs multiples du Congo**
OUADIKA S. A. B., NDINGA M. M. A.
- 224 Effets du crédit bancaire sur l'investissement du secteur privé dans les pays membres de la CEMAC**
MENGA MOKOMBI R. I.
- 237 Analyse comparative de la transmission de la politique monétaire dans la zone CEMAC en période normale et en période de crise**
ONDAYE W. G.
- 254 Effets des reformes sur la performance de la filière cotonnière au Togo : Cas de la restructuration de la SOTOCO**
KINVI M., SANOUSSI Y., WONRYA K. O.
- 277 Effets de la pauvreté monétaire sur la qualité de l'environnement dans les pays de la Communauté Économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC)**
ONOUNGA D. D.
- 298 Impact des politiques agricoles et alimentaires sur l'état nutritionnel des populations en République du Congo : Cas de la fortification des aliments**
ATSAMEKOU AKOUELAMOUAI S. C., MBOULOU S. R., NDINGA M. M. A.



EFFETS DES REFORMES SUR LA PERFORMANCE DE LA FILIERE COTONNIERE AU TOGO : CAS DE LA RESTRUCTURATION DE LA SOTOCO

KINVI M., SANOUSSI Y., WONRYA K. O.

*Laboratoire de Recherche en Sciences Économiques et de Gestion (LaRSEG)
FaSEG*

Université de Kara

République du Togo

Email : messan.ben27@gmail.com

RESUME

L'objectif de ce papier est d'évaluer l'impact des réformes du secteur du coton, notamment la restructuration de l'entreprise publique SOTOCO sur les performances de la filière. En considérant les informations disponibles sur la période 1980-2018 et le modèle à correction d'erreur (MCE), nous montrons, d'une part, que la restructuration, ayant donné naissance à la NSCT, a permis de relancer la filière cotonnière. Après une baisse historique à 27.896 tonnes en 2010, la production est repartie à la hausse. Elle s'est établie en 2018 à 117.166 tonnes. La NSCT a réussi en moins de dix ans à tripler la production. Nous avons également cherché à évaluer l'impact des prix du coton sur l'offre domestique (production). L'analyse économétrique confirme, d'une part, l'effet positif de la restructuration et, d'autre part, que le cours international du coton affecte positivement la dynamique de la filière au Togo. En termes de politiques publiques, nos résultats suggèrent que la réforme, conduite dans le secteur du coton, semble être la voie à suivre pour la gestion des autres entreprises publiques.

Mots-clés : MCE, prix du coton, réformes, Togo
Classification JEL : F10, F14, Q17

ABSTRACT

The objective of this paper is to assess the impact of cotton sector reforms, particularly the restructuring of the public enterprise SOTOCO, on the performance of the sector. By considering the information available for the period 1980-2018 and the Error Correction Model (ECM), we show that the restructuring that gave rise to the NSCT allowed the cotton sector to recover. After a historical decline to 27,896 tons in 2010, production has started to increase again. It was established in 2018 at 117,166 tons. The NSCT has managed to triple production in less than ten years. We also sought to assess the impact of cotton prices on domestic supply (production). The econometric analysis confirms the positive effect of restructuring and shows that the international price of cotton positively affects the dynamics of the sector in Togo. In terms of public policy, our results show that the reform as conducted in the cotton sector seems to be the way forward for the management of other public enterprises.

Keywords: ECM, cotton price, reforms, Togo.
JEL Classification : F10, F14, Q17

INTRODUCTION

Les filières cotonnières en Afrique subsaharienne ont fait l'objet de réformes ces dernières années. En effet, selon Nubukpo (2011), les filières cotonnières d'Afrique de l'Ouest et du centre (AOC) sont le lieu d'importantes mutations institutionnelles et organisationnelles : réforme des mécanismes du prix d'achat du coton-graine aux producteurs, création d'interprofessions, démantèlement des sociétés cotonnières monopolistes nationales, processus de libéralisation et de privatisation de l'amont et de l'aval des filières, etc. Ces mutations sont le produit de facteurs endogènes et exogènes divers, mais s'articulent, pour l'essentiel, autour d'une ligne directrice : la connexion des producteurs de coton africains au marché mondial est la seule voie de pérennisation des filières cotonnières d'AOC.

S'inscrivant dans ce même mouvement, la Société Togolaise du Coton (SOTOCO) a été restructurée en 2009. En effet, entre 2005 et 2008, la production nationale de coton a chuté du tiers de son volume passant de 65 400 tonnes en 2005 à 48 800 tonnes en 2008, alors qu'elle connaissait une tendance à la hausse entre 1988 et 1998 avec des performances quantitatives allant de 56 429 tonnes à 187 600 tonnes (DSID, 2000). Cette baisse de la production est consécutive à des problèmes de gouvernance caractérisés par des retards de paiement aux producteurs, situation aggravée par la baisse des cours mondiaux du coton en 2009. Cette situation s'est empirée par la cessation de la culture du coton et la dissolution de la SOTOCO qui avait jusqu'alors la charge de la commercialisation du coton au Togo. Afin de restaurer et redynamiser ce secteur cotonnier, une nouvelle structure de commercialisation a été mise en place, la Nouvelle Société de Coton du Togo (NSCT).

Les restructurations peuvent être considérées comme la traduction gestionnaire du concept d'optimisation issu de la théorie économique standard. Les restructurations sont supposées avoir un effet bénéfique sur la performance économique et financière des entreprises, puisqu'elles doivent conduire à un meilleur usage des facteurs de production. Par nature, elles ont vocation à réduire les coûts et elles devraient, de ce fait, avoir une influence positive sur les marges ou sur les ventes, lorsque les gains sont affectés à des réductions de prix. Plus de dix ans après la réforme, il est intéressant de s'interroger sur l'impact des changements intervenus. L'objectif de ce papier est d'évaluer l'impact des réformes du secteur notamment la restructuration de la SOTOCO sur les performances de la filière. La NSCT a-t-elle réussi à relancer la filière cotonnière ?

A partir des informations disponibles sur la période 1980-2018, nous montrons que la restructuration ayant donné naissance à la NSCT, a permis de relancer la filière cotonnière. Après une baisse historique à 27.896 tonnes en 2010, la production est repartie à la hausse et s'est établie en 2018 à 117.166 tonnes. La NSCT a réussi, en moins de dix ans, à tripler la production. Nous avons également cherché à évaluer l'impact des prix du coton sur l'offre domestique (production). L'analyse économétrique confirme, d'une part, l'effet positif de la restructuration et montre, d'autre part, que le cours international du coton affecte positivement la dynamique de la filière au Togo.

Le reste du papier est organisé de la façon suivante. La section 2 présente l'état des lieux sur la restructuration et la performance du secteur coton, alors que la section 3 expose un bref aperçu de la littérature. La section 4 porte sur l'analyse empirique de l'impact des changements dans la filière tout en tenant compte du contexte international. Enfin, une conclusion termine le papier.

État des lieux sur la restructuration et la performance de la filière cotonnière au Togo

Avant la restructuration de la filière du coton, la commercialisation du coton au Togo était assurée par la SOTOCO. Une brève présentation des deux structures est faite avant un état de lieux sur la restructuration.

Présentation de la SOTOCO

La Société Togolaise du Coton (SOTOCO) était une société d'État au capital de 200 000 000 FCFA créée par décret n° 74-67 du 27 mars 1974. Elle était régie par la loi n° 90/26 du 4 décembre 1990 portant réforme du cadre institutionnel et juridique des entreprises publiques et son décret d'application, et le décret n° 91-087/PMRT du 23 octobre 1991 portant adaptation des statuts de la SOTOCO aux dispositions de la loi n° 90/26 du 4 décembre 1990. Son siège était à Atakpamé.

La SOTOCO avait pour objet le développement de la culture cotonnière sur toute l'étendue du territoire togolais. A cet effet, entrent notamment dans l'objet de cette société : la promotion et le développement de la culture cotonnière, la conception et le contrôle de l'exécution de tout programme de culture cotonnière, la mise en place et la gestion des intrants agricoles, la collecte primaire du coton graine, la mise en place et la gestion des usines de transformation du coton, la commercialisation des produits finis. Le décret de création dispose également que l'aspect social (organisation des producteurs, éducation des cultivateurs et élévation de leur niveau de vie) doit constamment être au premier plan des préoccupations de la société.

Présentation de la Nouvelle Société Cotonnière du Togo (NSCT)

La NSCT a été créée par décret le 23 janvier 2009 après la dissolution de la SOTOCO suite à une série de dysfonctionnements et un problème de

gouvernance entre 2000 et 2005. La production ayant considérablement régressé au cours des campagnes qui ont suivies, la SOTOCO s'est retrouvée très vite en grande difficulté et au bord de la faillite en 2008/2009.

La NSCT est une société d'économie mixte constituée le 29 mars 2009 par une Assemblée Générale avec, un capital de 2 milliards de francs CFA dont 60% est détenu par de l'État togolais et 40% par la Fédération Nationale des Groupements de Producteurs de Coton (FNGPC). Elle a pour missions la conception et le contrôle de tout programme de culture cotonnière, l'approvisionnement des organisations de producteurs de Coton en moyen de production, l'appui à la collecte primaire du coton graine, l'évacuation du coton graine et la gestion des usines d'égrenage, la commercialisation des produits finis, l'appui à la professionnalisation du monde rural, et la mise en œuvre d'activités connexes notamment l'appui au développement y compris l'entretien des pistes.

Ces responsabilités confèrent à la NSCT trois métiers essentiels à savoir le soutien à la production qu'elle partage avec la FNGPC et les démembrements du ministère de l'agriculture, l'égrenage, et la commercialisation des produits finis.

Principales innovations du mode de gouvernance NSCT par rapport à la SOTOCO

Les changements, dans le mode de gouvernance de la NSCT par rapport à la SOTOCO, se situent à plusieurs niveaux. La structure du capital est le premier avec l'entrée dans le capital des producteurs afin qu'ils puissent avoir leur mot à dire en tant qu'actionnaire et principale partie prenante, sur les décisions concernant la vie de la filière cotonnière. Alors que la SOTOCO était une société dont le capital était détenu à 100% par l'État, la NSCT est plutôt une société d'économie mixte avec 60% des

actions détenues encore par l'État et 40% par la Fédération Nationale des Groupements de Producteurs de Coton (FNGPC). On peut mentionner ensuite une Assemblée Générale composée des représentants des deux actionnaires que sont l'État et la FNGPC au lieu d'un conseil de surveillance, et un conseil d'administration comprenant les représentants des deux actionnaires dans une proportion respectant leur part dans le capital. Le mode de recrutement du Directeur Général par appel à candidatures par le comité de recrutement du conseil d'administration et non par décret présidentiel, la possibilité de création de comités spéciaux comme le comité d'audit, le comité de recrutement..., et la mise sur pied d'organes de gouvernance impliquant les acteurs de la filière cotonnière telles que le comité prix, la commission vente, la commission qualité, le comité de gestion des soldes sont aussi d'autres éléments de changement par rapport à l'ancienne entreprise. Il faut souligner enfin la mise de la NSCT, par son conseil d'administration, sous l'autorité d'institutions de gouvernance telles que la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publiques (DNCMP) et l'Autorité de Régulation des Marchés publics (ARMP) et l'obligation de se soumettre à la directive n° 06/2009/CM/UEMOA portant lois de finances au sein de l'UEMOA, qui instaurent la démarche de la Gestion Axée sur les Résultats dans les huit Etats membres. Le budget programme, l'une des réformes de cette approche basée sur la recherche de la performance dans la gestion des affaires publiques est constitué d'un ensemble de programmes et comporte des indicateurs nécessaires à l'évaluation des performances.

Mécanismes de fixation des prix

La fixation des prix et la question de l'amélioration de la productivité se trouvent au cœur de la problématique sur la production et la commercialisation du coton en Afrique. Avec l'essor de la filière du

coton en Afrique, il devient très important de penser au bien-être des producteurs du coton. Pour y parvenir, un préalable serait une analyse approfondie des mécanismes de fixation des prix et celle de l'amélioration de la productivité du coton.

Au Togo, le système des prix administrés en vigueur jusque dans les années 90 a conduit à des situations dans lesquelles des producteurs sont confrontés aux problèmes de non-paiement des achats effectués par la SOTOCO, en dépit de la hausse des cours. Le système des prix négociés entre les parties prenantes est, quant à elle, peu équitable, car il dépend du rapport de forces entre les égreneurs et les producteurs. Il est peu acceptable en raison des risques d'interférences politiques dans les négociations. La fixation du prix au producteur en fonction du coût de production agricole a été abandonnée partout, car elle s'est avérée impraticable en raison de la difficulté à appréhender des coûts extrêmement variables selon les producteurs. Il est économiquement insoutenable, car ce n'est pas le marché qui doit s'adapter aux performances des producteurs, mais exactement le contraire. La fixation du prix au producteur en fonction du cours mondial tend à se généraliser. Elle oblige à un paiement en deux temps (sauf dans les rares cas où le prix d'achat varie au jour le jour en fonction des conditions du marché).

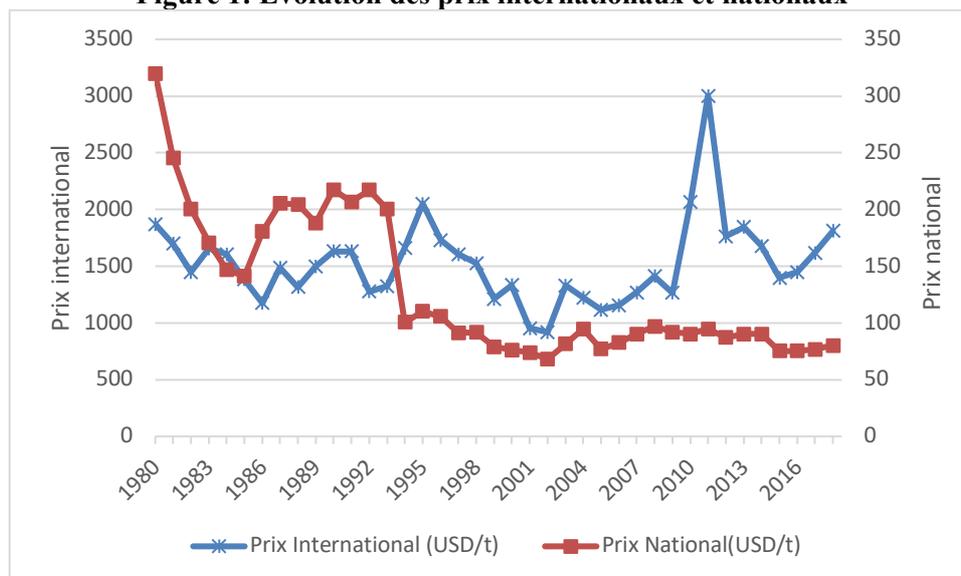
Avant 2009, le prix est fixé par une commission gouvernementale, ignorant l'évolution des cours internationaux. Alors la différence entre le prix international et le prix aux producteurs est gérée par la société cotonnière détenant le monopole de la commercialisation. Il en résulte d'énormes difficultés financières relevant d'une gestion non transparente des ressources provenant de l'achat du coton aux producteurs. Cette situation a conduit à des

arriérés de paiements aux producteurs. Étant donné que les activités de production du coton étaient devenues non rentables, les producteurs de coton vont se tourner vers d'autres cultures délaissant la production cotonnière, ce qui a entraîné la liquidation de l'ancienne société SOTOCO pour la Nouvelle Société Cotonnière du Togo (NSCT), qui a entamé une restructuration et a défini un nouveau mécanisme de fixation des prix aux producteurs en accord avec le groupement des producteurs.

Ainsi en 2009, un document de fixation des prix aux producteurs a été validé par les différents acteurs intervenant et prend en compte le niveau du prix international. Le prix d'achat du coton graine aux producteurs est déterminé de façon à favoriser une relance durable de la filière cotonnière togolaise. Le mécanisme respecte l'équilibre des différents acteurs, les incite à améliorer leurs performances respectives et limite les risques budgétaires pour l'État. Le prix final de campagne est calculé sur la base d'une répartition du cours mondial de la fibre entre les producteurs et la société cotonnière. Il en découle qu'un Fonds de Soutien appartenant aux producteurs pourra

éventuellement être créé en complément du mécanisme afin d'atténuer l'impact des fluctuations des cours internationaux sur les prix au producteur. En outre, concernant ce deuxième outil visant l'amélioration des performances, il faut noter que la vente du coton sur le marché international fait par des intermédiaires est déterminante. En somme, le nouveau régime de fixation de prix aux producteurs a mis en jeu dans les discussions la nouvelle société et les producteurs.

La figure 1 montre une stagnation du prix aux producteurs sur la période 2010-2018. Seulement, il ne s'agit guère d'une stagnation des cours mondiaux, mais un système de stabilisation mis en place par la société cotonnière afin de maintenir une incitation à la production des producteurs de coton. S'agissant du cours mondial, les prix du coton se sont montrés sensibles aux variations brutales de la demande et de l'offre, qui peuvent entraîner de fortes fluctuations. En 2009 et 2010, ils ont plus que doublé sous l'effet conjugué de la faiblesse des stocks mondiaux, d'une demande étonnamment élevée et d'inondations au Pakistan (OCDE, 2019).

Figure 1: Évolution des prix internationaux et nationaux

Source : Auteurs à partir des données de la CNUCED et OCDE

Revue de littérature

Ce papier s'inscrit dans une double littérature : l'une porte sur le thème des restructurations et l'autre sur la transmission des prix internationaux aux marchés locaux de produits agricoles.

S'agissant du premier thème, nous clarifions dans un premier temps le concept de restructuration, puis discutons dans un deuxième temps de la relation restructurations et performances économiques.

En termes de définition, le concept de restructuration recouvre plusieurs sens. Il s'est développé autour de la notion d'opérations visant à donner une nouvelle structure. Plusieurs chercheurs soulignent la complexité du phénomène et en appellent à un enrichissement du concept de restructuration. Edouard (2005) traite de la restructuration pour désigner une tendance profonde à procéder à d'importantes transformations des modes organisationnelles des entreprises. Aubert (2002) souligne son caractère diffus, permanent et protéiforme. Beaujolin-Bellet et Schmidt (2012) précisent qu'il importe de comprendre toute la complexité du phénomène par les interactions des

processus de transformations de l'organisation tant au niveau micro que macro.

La restructuration des entreprises publiques s'inscrit dans une tendance baptisée Nouveau Management Public (NMP). L'idée-force de ce courant de pensée est que le secteur public est régi par les mêmes contraintes que le secteur privé et les méthodes de management et de gestion développées et mises en œuvre dans les entreprises privées peuvent être appliquées avec succès dans l'ensemble des organisations et administrations publiques pour en assurer la performance (Hood, 1995). C'est ce qui a conduit de nombreux pays à libéraliser leurs filières cotonnières.

S'agissant de la portée des restructurations, Boyer (2005) explique que les décisions reposent sur un argumentaire économique qui s'exerce autour de la recherche de la productivité, de la perte de marché et des mauvais résultats financiers. Afin d'expliquer les décisions de restructuration, Beaujolin-Bellet et Schmidt (2012) ont développé, les types de logique sous-jacente aux restructurations, la logique financière intervient, lorsqu'il s'agit de retrouver les moyens financiers, alors que la

logique industrielle est de mise pour redessiner la nouvelle organisation.

Le point crucial, dans le débat, porte sur les effets de la restructuration. La relation restructurations et performances économiques de l'entreprise n'a pas trouvé de vérification empirique évidente dans la littérature. La recherche académique bute sur la difficulté qu'il y a à isoler le problème des mutations économiques qui constituent le fondement des restructurations, des conséquences sociales de leur traitement. Les résultats contradictoires ont amené la communauté académique à affiner les contextes stratégiques dans lesquels ces opérations sont menées pour mieux comprendre la relation de causalité. Plus précisément, il s'est agi de vérifier si le fait que les restructurations soient envisagées comme mesures correctrices ne devait pas conduire à les considérer comme susceptibles d'améliorer les performances des entreprises, sans les amener à des niveaux supérieurs à ceux dégagés par les entreprises qui n'y recourent pas, et cela dans la mesure où ces dernières seraient déjà proches de l'optimalité.

La controverse entre Robins et Pearce (1992) et Barker et Mone (1994) a initié ce débat. Pour les premiers, les restructurations sont de nature à redresser les entreprises en difficulté, alors que les seconds insistent sur le fait que les suppressions d'emplois accompagnent le déclin sans permettre un réel rattrapage. L'effet positif identifié par Robins et Pearce serait, selon Barker et Mone, à mettre sur le compte du fait que leur échantillon ne contient pas les entreprises ayant disparu au cours de la période étudiée, négligeant ainsi les entreprises pour lesquelles le déclin a poursuivi son œuvre jusqu'à son terme. Un biais de survie, par ailleurs largement rencontré dans cette littérature, expliquerait alors ces résultats confortant le recours aux restructurations.

D'autres auteurs ont, par la suite, montré que les entreprises, qui se

restructurent, ont généralement des performances inférieures à leurs homologues « stables » (De Meuse et al., 1994 ; Iqbal et Shetty, 2011). Partant de niveaux plus bas, elles ont des taux de croissance de leurs bénéfices et de leur capitalisation plus élevés (Wayhan et Werner, 2000) et leur retour sur action évoluerait, de telle sorte qu'un rattrapage est observé à la suite des plans de licenciement (Elayan et al., 1998) ou des fermetures de sites (Kalra et al., 1994). Enfin, cette logique de redressement expliquerait que les suppressions d'emplois soient associées à des performances faibles à court terme et plus élevées à moyen long terme (Arcimoles (d') et Fakhfakh, 1997).

Par ailleurs, l'évaluation des restructurations, conçues comme participant à l'optimisation de l'appareil de production, ne peut porter sur les seuls ajustements de main-d'œuvre, mais doit au contraire intégrer les mutations à l'œuvre sur l'ensemble des facteurs de production. Cameron et al. (1991) identifient ainsi trois formes de restructurations : les simples réductions d'effectifs, la réorganisation du travail et, enfin, le downsizing systémique qui consiste en un effort permanent d'amélioration. Ces trois formes peuvent être situées le long d'un continuum dont la dimension est l'inscription de la restructuration dans une réflexion organisationnelle et stratégique plus ou moins poussée avec des effets attendus à plus ou moins long terme. Ces auteurs concluent au fait que plus la restructuration est pensée et conduite à une échelle large, plus elle a de chance de porter ses fruits (Cameron, 1994; Freeman., 1993).

Cela a amené les auteurs travaillant à l'évaluation du lien restructuration-performance à affiner leurs hypothèses pour inclure la nature des mutations à l'œuvre. Cascio et al. (1997) montrent ainsi que les opérations incluant également une reconfiguration de l'actif ont des résultats meilleurs en comparaison à celles qui ne font porter l'ajustement que sur l'emploi.

De même, Love et Nohria (2005) montrent que les restructurations sont d'autant plus efficaces, lorsqu'elles ciblent un slack organisationnel précisément identifié, de telle sorte que l'on « n'atteigne pas le muscle en dégraissant ». Enfin, les opérations qui consistent à se recentrer sur le cœur du métier ont des effets supérieurs à la moyenne (Chalos et Chen, 2002 ; Espahbodi et al., 2000). C'est donc la pertinence stratégique et organisationnelle de l'opération qui semble déterminante.

Le second thème analyse la transmission des prix internationaux aux prix domestiques. Il s'agit ici du lien entre le cours international du coton et le prix versé au producteur. Nombre de travaux se sont intéressés à cette question (Nubukpo, 2006 ; Hauchart, 2007 ; Tschirley, Poulton et al., 2009).

Les filières cotonnières africaines sont, en effet, tributaires des cours mondiaux du coton. Or, ceux-ci, à l'instar des cours des prix des produits agricoles internationaux, se caractérisent depuis la fin des années 1970 par une tendance à la baisse. Par ailleurs, à cette dégradation des cours se conjugue une forte volatilité des prix liée à l'instabilité de l'offre et de la demande, aux fluctuations du change, mais également aux subventions de grands pays exportateurs ou aux jeux spéculatifs des opérateurs sur les marchés, qui contribuent à fragiliser les positions des pays africains. Chaque chute importante du prix du coton sur les cours mondiaux y provoque ainsi des crises de leurs filières qui accusent des déficits importants induits par la réduction des recettes d'exportation et parfois par l'augmentation des coûts (Renaudin, 2010).

Face à cette crise, les solutions proposées furent nombreuses et souvent contradictoires. Deux grandes théories s'affrontèrent. D'un côté, on a la vision financière des institutions de Bretton Woods (Banque mondiale et Fonds monétaire international – FMI), plaidant pour la privatisation et le recentrage des

sociétés cotonnières sur le coton. De l'autre côté, on trouve une vision dite intégrée qui s'appuie sur l'argumentaire suivant : la question du coton en Afrique de l'Ouest n'est pas que financière, elle est surtout économique et sociale. Cette posture adoptée par l'Agence française de développement (AFD) était partagée par beaucoup de pays (par exemple le Burkina Faso et le Mali). Par contre, au Bénin, la filière avait été libéralisée depuis les années 1990. Elle ne faisait plus intervenir une société cotonnière unique, mais plusieurs acteurs : des égreneurs, des unions de producteurs et les distributeurs d'intrants (Nubukpo, 2011). Ce changement n'a pourtant pas permis de résoudre les difficultés de la filière (baisse des cours du coton, hausse du prix des intrants, etc.), et l'État a été amené en 2007–2008 à apporter une subvention pour soutenir le prix au producteur (Nubukpo, 2011).

S'agissant de la détermination des prix aux producteurs, plusieurs facteurs entrent en jeu. Sur le plan théorique, l'analyse de la volatilité des prix agricoles fait généralement émerger un point d'accord autour de la loi de King : la faible réaction au prix de la demande et la rigidité à court terme de l'offre qui caractérisent les marchés agricoles font que le moindre choc d'offre (ou de demande) entraîne une variation des prix de forte amplitude. Mais sur l'origine de ces chocs, les débats opposent traditionnellement l'approche par les facteurs exogènes et celle par les facteurs endogènes. Les variations de l'offre auraient ainsi pour origine des événements extérieurs aux marchés et survenant de manière imprévisible comme les phénomènes climatiques selon la première approche, tandis que la seconde approche les lierait au fonctionnement même des marchés, et aux dysfonctionnements liés par exemple à l'aversion pour le risque ou aux erreurs d'anticipations (Diasso, 2014).

Les producteurs de coton togolais subissent la concurrence des grands pays

comme la Chine et les États-Unis qui sont déloyaux. En effet, en dépit des accords qui régissent les relations dans le cadre de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), ils versent des aides directes massives à leurs agriculteurs, maintenant la production dans des pays où les coûts sont supérieurs à ceux du marché.

Nubukpo (2006) a analysé l'impact de la mise en place du nouveau mécanisme de prix au producteur de coton sur l'ensemble de la filière coton et de l'économie maliennes, au regard des coûts de production et des mutations institutionnelles au sein de la filière. Son étude a mis en évidence sur le plan microéconomique, un risque important de paupérisation des producteurs et, sur le plan macroéconomique, des répercussions négatives potentielles plus que proportionnelles sur l'économie malienne dans son ensemble.

En Afrique de l'Ouest, les prix sont nettement différents d'un pays à un autre, en fonction des modes d'organisation du secteur cotonnier (Tschirley, Poulton et al. 2009). On remarque un fort lissage des prix au Sénégal et une baisse accentuée en Côte d'Ivoire sans doute en raison des événements politiques. Dans l'ensemble des pays, les prix ont baissé entre 2005 et 2007. Diasso (2014) a montré empiriquement que l'interprétation théorique qui suggère que les fluctuations observées aient pour origine des forces endogènes et exogènes agissant de concert. Ainsi, plutôt que d'opposer les modes de coordination centralisée et par le marché, cette présence conjointe de structure chaotique et stochastique dans la dynamique du prix implique surtout pour les décideurs économiques de reconnaître à la fois la nécessité d'une logique de marché et d'interventions publiques. Au niveau national, il s'agit ainsi d'imaginer des modes de coordination mixtes ou de gouvernance hybride que Tschirley & al (2010) ou Delpeuch (2011) considéraient comme plus efficaces.

Méthode d'évaluation empirique : modèle et données

L'objectif de cette section est d'étudier l'impact du changement des réformes intervenues dans le secteur du coton sur les performances de la NSCT. Nous allons exposer la méthodologie retenue et procéder à une analyse statistique et économétrique de la performance de la NSCT.

Dans le cadre de ce papier, nous nous proposons de tester deux d'hypothèses :

- ✓ H1 : Le changement du mode de gouvernance a entraîné une amélioration de la performance de la NSCT
- ✓ H2 : Le cours international du coton affecte positivement la production nationale.

Pour vérifier empiriquement ces deux hypothèses, notre démarche va consister en une analyse statistique et économétrique de données recueillies aussi bien à la SOTOCO, qu'à la NSCT et sur le site de la FAO.

Données

Nous avons recueilli sur une période de trente-huit ans les données provenant de l'entreprise et des statistiques de la FAO. Elles comprennent :

- **La production de coton-graine en tonnes**

Cette variable mesure la quantité de coton-graine produite et achetée par la NSCT auprès des producteurs de coton regroupé en coopératives au cours d'une campagne. Cette production dépend non seulement de la motivation des paysans et des conditions pluviométriques, mais aussi des actions multiformes d'appui de la NSCT. Comme action d'appui de la NSCT, nous pouvons citer la mise à disposition à crédit des intrants nécessaires aux

producteurs qui paient au moment de la vente à la NSCT.

- **Le nombre de groupements et de producteurs de coton**

Pour produire le coton dans une localité donnée, les producteurs individuels de coton doivent se constituer en groupements. Ces groupements sont regroupés en unions préfectorales, qui forment une union régionale et toutes les unions régionales sont regroupées en une fédération au niveau national. Les actions d'accompagnement de la NSCT conduisent en partie à l'adhésion des producteurs aux groupements. Parmi ces actions, on peut noter le prix d'achat du kilogramme et les facilités d'accès aux intrants. Par conséquent, une hausse du nombre de groupements et du nombre de producteurs traduit un succès de l'entreprise.

- **Les superficies emblavées en hectares**

C'est le nombre d'hectares de coton-graine semé par les producteurs au cours d'une campagne. Tout comme la production, la superficie semée dépend non seulement de la motivation des paysans et des conditions pluviométriques, mais aussi des actions multiformes d'appui de la NSCT et de la filière. Comme action d'appui de la NSCT, nous pouvons aussi citer la mise à disposition à crédit du matériel de culture attelée ainsi que de culture motorisée afin d'inciter à l'extension des superficies. Les augmentations de surface cultivée traduisent généralement l'adhésion des producteurs à la culture de coton.

- **Rendements**

En agriculture, on appelle habituellement rendement la quantité de produit récoltée sur une surface cultivée donnée. Il correspond à un rapport entre ce qui est produit dans un agrosystème et ce qui est apporté. Il est souvent exprimé en quintaux métriques (1 q = 100 kg) par hectare pour les grains, ou en tonnes par

hectare pour les produits riches en eau (racines et tubercules, fruits.).

Dans le cas du coton où l'on récolte la culture pour sa matière fibreuse, on exprime le rendement en unité de poids de matière récoltée. Cette variable est un bon indicateur de la motivation du producteur à faire du coton sa profession. Plus il respecte les itinéraires techniques et plus son rendement est bon, plus on peut estimer que l'encadrement et la vulgarisation initiés par la société est efficace.

- **Valeur ajoutée**

La valeur ajoutée est l'accroissement de valeur apportée par l'entreprise à ce qu'elle achète à d'autres ou prend dans la nature. Elle représente la richesse créée par la valorisation des ressources techniques, humaines et financières de l'entreprise. Dans le cas de la NSCT, la valeur ajoutée provient de l'égrenage du coton-graine. Les produits obtenus sont la fibre et la graine de coton commercialisées aussi bien à l'intérieur du pays qu'à l'extérieur.

Valeur ajoutée = Production - Achats réalisés auprès des tiers

La valeur ajoutée est un indicateur d'efficacité de l'entreprise.

- **Résultat Net**

C'est un indicateur de performance financière. Il est établi à partir des résultats courants, et exceptionnels, sous déduction de la participation des salariés aux résultats de l'entreprise et des impôts sur le bénéfice. Le résultat net constitue la mesure comptable du profit distribuable aux actionnaires. La part du résultat mis en réserves est une composante de l'autofinancement de la croissance de l'entreprise. Il représente la synthèse du résultat courant et exceptionnel corrigé par la participation de salarié et les impôts sur le bénéfice.

Le résultat de l'exercice, concrétisé par le profit ou la perte, synthétise toutes les

activités de l'ensemble des secteurs économiques (la production, la distribution et la prestation de service) financière et exceptionnelle d'une entreprise ; la valeur de cet indicateur dépend notamment de la politique d'approvisionnement (la forme, la structure et le rythme des entrées, des ventes, de l'utilisation de ressources matérielles et humaines, et de la politique financière. Chaque société doit chercher la maximisation de son profit c'est-à-dire la croissance de sa valeur patrimoniale. L'identification des possibilités d'augmentation du profit nécessite une investigation approfondie à celui-ci en dynamique et par le rapport aux objectifs, aux réalisations de concurrents et par le rapport aux moyens du secteur.

- **Prix international du coton**

Le prix de référence du coton est l'indice de prix Cotlook A, Middling 1 1/8", coût et fret, ports d'Extrême-Orient. Les données utilisées représentent la moyenne de la campagne annuelle (août-juillet) et proviennent de l'OCDE et de la FAO (2019).

- **Prix producteur**

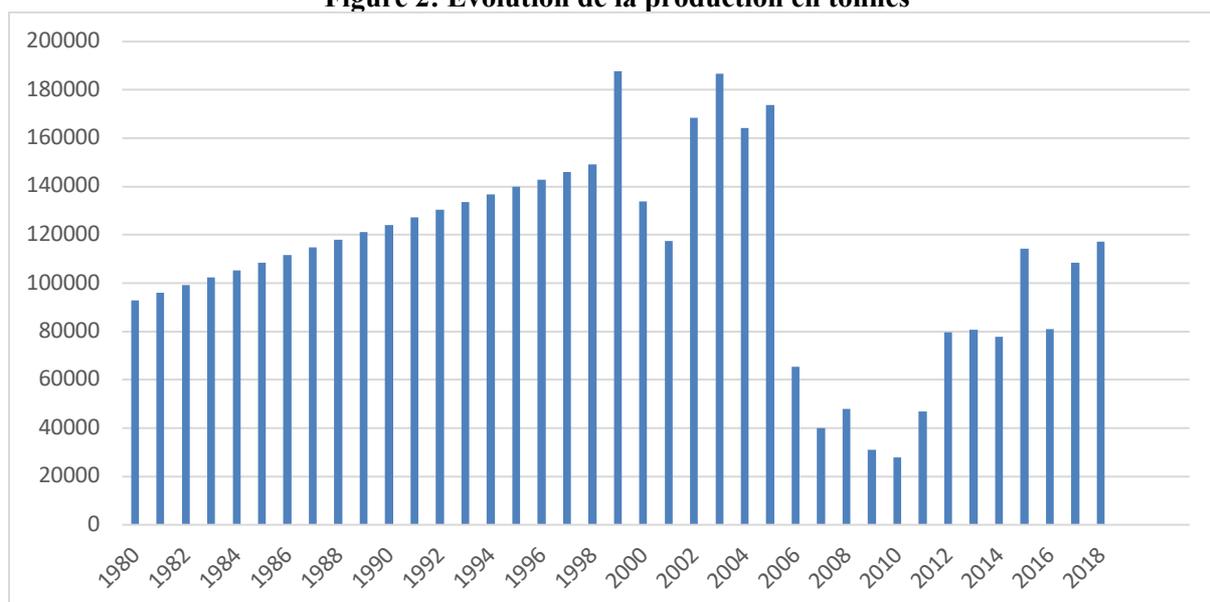
Le prix producteur représente le prix en milliers de FCFA par tonne payé au producteur. Nous distinguons le prix du coton graine et le prix du coton fibre. Ces données proviennent des statistiques de la FAO (2021).

Analyse statistique

Évolution de la production cotonnière

La figure 2 montre deux phases d'évolution de la production cotonnière au cours des deux dernières décennies. Avant la restructuration de la SOTOCO, on assiste à une tendance baissière de la production (-11% sur la période 1999-2009). Avec l'avènement de la NSCT, la production est à la hausse (21% de 2010 à 2018). Grâce aux actions de redressement de la filière, la production est remontée de 28 000 tonnes de coton-graine en 2009/ 2010 à 46 800 tonnes en 2010/ 2011, puis à 79 510 tonnes au titre de la campagne 2011/2012 et enfin à 117 166 tonnes en 2017/2018. L'espoir renaît.

Figure 2: Évolution de la production en tonnes



Source : Auteurs

Pour poursuivre le renforcement des actions en vue de les rendre durables face aux chocs endogènes et exogènes, le gouvernement, les différents acteurs du secteur et les partenaires techniques et financiers ont inscrit la filière dans la durée pour consolider ses acquis et pour assurer sa viabilité. Pour y parvenir, un document d'orientation stratégique a été élaboré et validé en février 2013.

Il précise la vision de la filière à l'horizon 2022, sa mission et ses objectifs. Spécifiquement, le plan vise à renforcer et à mettre en œuvre les principes de bonne gouvernance d'entreprises, à produire au moins 200 000 tonnes de coton-graine avec 95% de qualité premier choix, avec un rendement moyen au champ de 1600 kg/ha, et à valoriser les produits issus de l'égrenage (coton-graine).

Le plan stratégique a identifié les causes réelles du ralentissement de la relance de la production et élaboré des approches de solutions pour surmonter les obstacles aux performances. Le cadre de régulation de la filière en adéquation avec les options prises par les orientations stratégiques a aussi été actualisé, tout comme la stratégie d'amélioration de la productivité au champ, élaborée et adoptée par la NSCT et la FNGPC.

Il est intéressant de s'interroger sur l'atteinte des objectifs du plan stratégique.

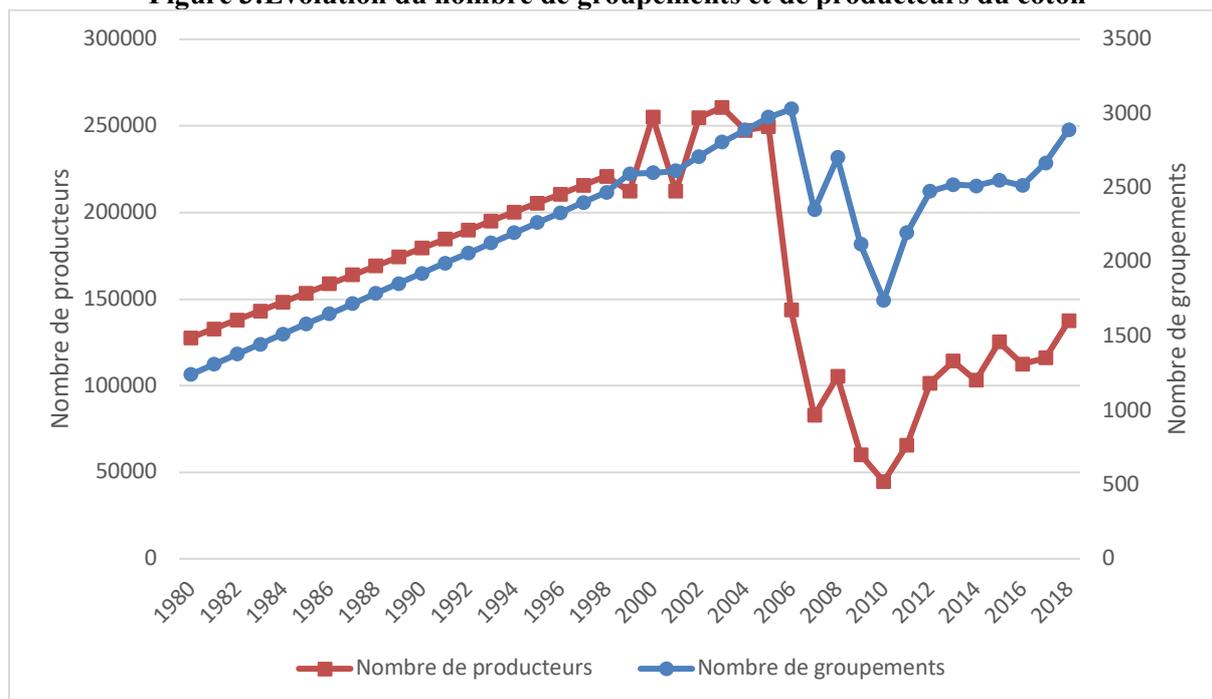
Dans un scénario où le rythme de croissance moyen entre 2015 et 2019 se maintiendrait, on peut estimer que la production dépassera la cible des 200 000 tonnes de coton. A l'inverse, si on considère la tendance depuis 2010, la production atteindrait difficilement 170 000 tonnes. Ceci appelle donc à une intensification des efforts à tous les niveaux.

Mobilisation des producteurs

Une stratégie de remobilisation des GPC et des producteurs à la base a aussi été redéfinie. Le graphique suivant montre que les objectifs fixés sont en cours de réalisation. Le nombre de producteurs et de groupements est reparti à la hausse depuis 2010. Toutefois, si le nombre de groupements avoisine son pic de 2006, celui des producteurs reste encore en dessous de cent cinquante mille producteurs.

Le document de stratégie s'accompagne d'une équipe de suivi-évaluation de la vision stratégique. Le coton est une culture stratégique pour l'économie togolaise. Il représente l'une des principales sources de revenus agricoles du pays et contribue pour 20 à 40% des recettes d'exportation en fonction du niveau de production. Il est l'un des produits agricoles qui contribuent de manière substantielle au Produit intérieur brut (PIB), entre 1% et 4,3% selon les années. Il s'affirme comme la première culture industrielle du Togo.

Figure 3:Évolution du nombre de groupements et de producteurs du coton

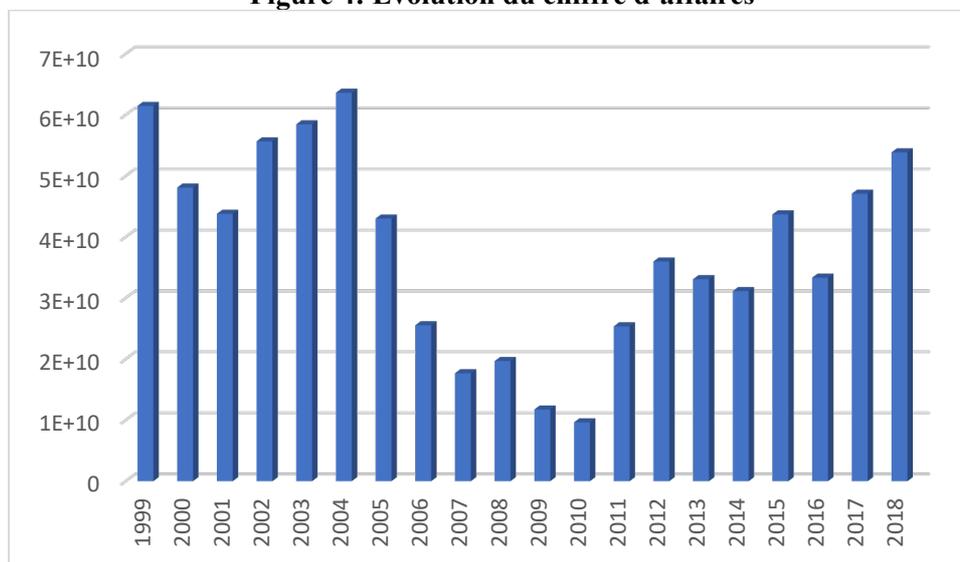


Source : Auteurs

Analyse du chiffre d'affaires

L'analyse du chiffre d'affaires est nécessaire pour caractériser la place de l'entreprise dans son secteur d'activité, sa position sur le marché, ses aptitudes à développer différentes activités d'une manière profitables.

Figure 4: Évolution du chiffre d'affaires



Source : Auteurs

Le chiffre d'affaires représente le montant des affaires réalisées par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de l'activité professionnelle, normale et courante. Il est constitué par la somme de

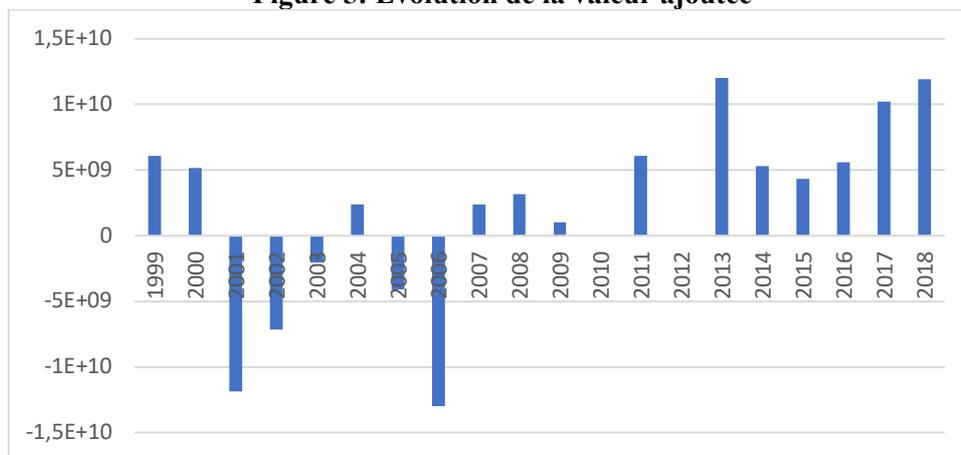
vente de marchandise (négoce) et de la production vendue de biens et de services (production). Les principaux aspects de l'analyse du chiffre d'affaires visent sa dynamique, la structure des activités, le

système de facteur explicatif de l'évolution du chiffre d'affaires. La dynamique du chiffre d'affaires est analysée en utilisant le CA en valeur monétaire et ses rythmes de croissance. Ce dernier indique les proportions de croissance par rapport à une base de comparaison. Ici, l'évolution du chiffre d'affaires est fortement corrélée à la production. C'est dire que l'effet-prix est faible. En effet, les cours mondiaux sont restés relativement stables sur la dernière décennie.

Analyse de la Valeur Ajoutée (VA)

La valeur ajoutée mesure la création de richesse par une entreprise. Son évolution est un marqueur du dynamisme des actions de l'entreprise. Ici, on remarque une évolution en deux phases. La valeur ajoutée a alterné entre des valeurs négatives et des valeurs positives entre 1999 et 2009. Depuis, son évolution est positive et s'établit à 11 939 495 771 FCFA.

Figure 5: Évolution de la valeur ajoutée



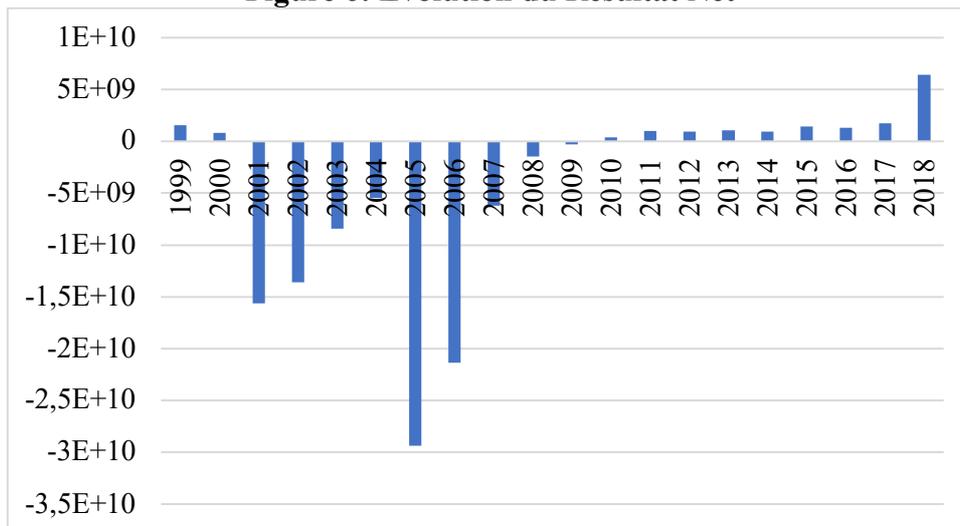
Source : Auteurs

Analyse du résultat net

L'évolution du résultat net montre que la première décennie qui concerne les données de la SOTOCO, a été mauvaise. Mais depuis la restructuration, il y a un redressement progressif du résultat net de la

NSCT. En effet, le résultat net est passé de 373 901 916 FCFA en 2010 à 1 437 867 889 FCFA en 2015 et à 6 432 976 016 FCFA, soit respectivement un accroissement de 184% et 247%.

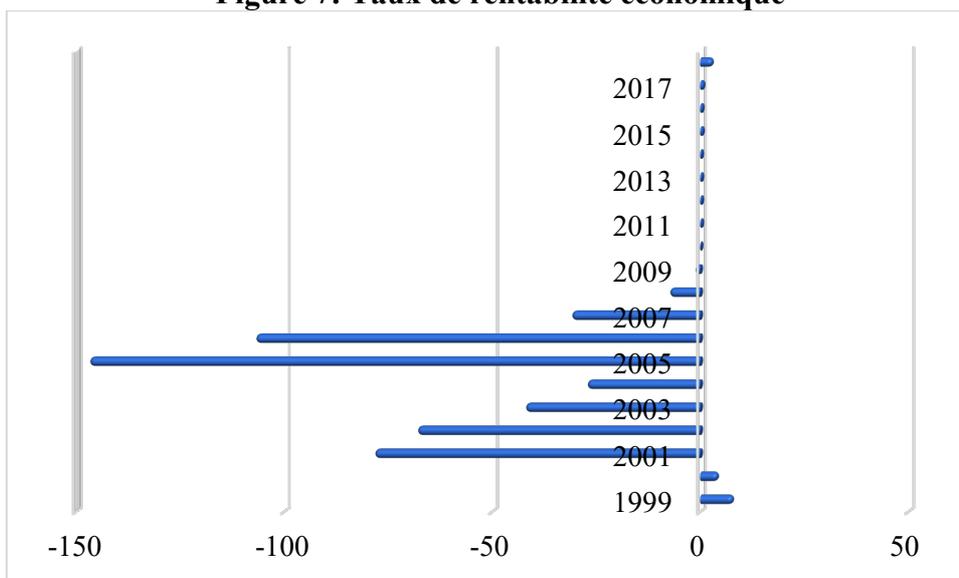
Figure 6: Évolution du Résultat Net



Source : Auteurs

Rentabilité économique et financière

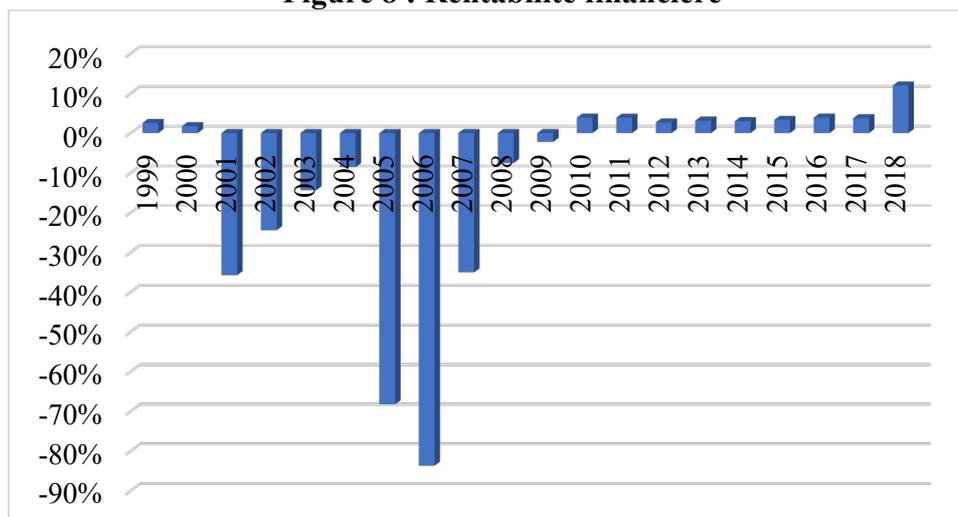
Figure 7: Taux de rentabilité économique



Source : Auteurs

Le graphique de la figure 7 montre la manière dont s’est présenté le résultat de l’exercice par rapport au chiffre d’affaires et aux capitaux investis pour chaque période. Ce ratio témoigne l’importance du résultat dans le volume du chiffre d’affaires et les

capitaux qui ont permis de l’obtenir. On note que de 2001 à 2009, la rentabilité économique a été négative. Il en va de même pour la rentabilité financière (voir Figure 8).

Figure 8 : Rentabilité financière

Source : Auteurs

L'analyse statistique des différents indicateurs montre que la restructuration a un effet positif sur la filière cotonnière au Togo. Somme toute, nous pouvons dire que notre première hypothèse est vérifiée.

Analyse de corrélation

La matrice de corrélation (tableau 1) montre l'existence d'une relation positive et significative entre la production, la superficie, et le nombre de producteurs

d'une part et une liaison négative et significative entre les prix internationaux et la production nationale d'autre part. On note aussi que les prix internationaux sont liés négativement aux prix producteurs, au nombre de producteurs et à la superficie (de façon significative). Tout ceci laisserait penser que le mécanisme de stabilisation des prix producteurs joue en faveur des paysans qui sont incités à produire plus.

Tableau 1: Matrice de corrélation

Variables	1. Production	2. prix producteur coton graine	3. Superficie	4. Nombre de producteurs	5. prix international
1. Production	1,0000				
2. Prix producteur coton graine	-0,0382	1,0000			
3. Superficie	0,8855*	0,3531*	1,0000		
4. Nombre de producteurs	0,9367*	0,0380	0,8699*	1,0000	
5. Prix international	-0,3170*	-0,1299	-0,3937*	-0,4733*	1,0000

Note : Seuil de significativité : * $p < 0,05$

Source : Auteurs

Étude économétrique

L'objectif de cette section est de quantifier l'impact des réformes et des prix sur la production nationale de coton. A cette fin, nous estimons le modèle de régression linéaire suivant inspiré de l'article pionnier

de Nerlove (1956). De manière formelle l'équation s'écrit :

$$\begin{aligned} prod_t = & a_0 + a_1 dum_t + a_2 superf_t \\ & + a_3 nbrp_t + a_4 prix_t \\ & + \varepsilon_t \quad (1) \end{aligned}$$

où $prod_t$ représente la production de coton, $superf_t$ la superficie emblavée, $nbrp_t$, le nombre de producteurs, $prix_t$ désigne le prix du coton versé au producteur, mais également le prix international et dum_t une variable indicatrice qui prend la valeur 1 à partir de l'entrée en service de la nouvelle société et 0 avant.

La variable « superficie » est un indicateur déterminant dans l'évaluation de la production agricole. En effet, toute chose égale par ailleurs, lorsque la superficie augmente, la production s'accroît. Il est évident de penser que la superficie emblavée aurait un effet positif et significatif sur la production.

La variable « nbpr », nombre de producteurs, est considérée comme un proxy de la force de travail affectant positivement le niveau de production.

Les variables relatives aux prix sont des instruments de politiques économiques ou des variables de contrôle. Les prix considérés ici sont le prix auquel la NSCT achète le coton graine aux producteurs et le prix international. La hausse du prix aux producteurs incitera les agriculteurs à augmenter leur production. Le prix international affecte la production à travers son effet sur le prix aux producteurs

(Baffes, 2007 ; Alston et al., 2007). Dans les estimations, nous utilisons les logarithmes, ce qui permet d'interpréter les coefficients comme des élasticités.

Il faut noter que la production dépend de bien d'autres facteurs comme la pluviométrie. C'est pourquoi nous introduisons un terme d'erreur pour capter cette composante résiduelle.

Pour éviter de faire des régressions fallacieuses, nous procédons d'abord au test de stationnarité. Pour ce faire le test de Dickey-Fuller Augmenté (ADF) est utilisé. Ensuite, nous testons la présence ou non de cointégration entre les variables à l'étude.

Test de stationnarité

Ce test vérifie l'hypothèse nulle (H_0) d'existence de racine unitaire contre l'hypothèse alternative d'absence de racine unitaire dans la série. Nous testons l'hypothèse nulle de racine unitaire en comparant la t-statistique de (f) aux valeurs tabulées par Dickey et Fuller. La règle de décision est la suivante :

- Si la t-statistique est supérieure à la valeur critique, on accepte l'hypothèse nulle de présence de racine unitaire.

- Si par contre, elle est inférieure à la valeur critique, on rejette l'hypothèse nulle, la série est donc stationnaire. Les résultats du test de stationnarité (ADF) sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Résultats du test de stationnarité de ADF

Variables	t-statistic		Nombre de retards	Modèle avec		Ordre d'intégration
	Empirique	Théorique		Constante	Constante et Trend	
Production	-2,582	-1,95	2	Non	Non	I(1)
Superficie	-2,95	-1,95	2	Non	Non	I(1)
Nombre de producteurs	-2,533	-1,95	2	Non	Non	I(1)
Prix au producteur, coton graine	-2,792	-1,95	1	Non	Non	I(1)
Prix international	-3.710	-1,95	0	Non	Non	I(0)

Source : Auteurs

Ces résultats indiquent que toutes les séries sont intégrées d'ordre 1.

- ✓ H_0 : absence de cointégration
- ✓ H_1 : présence de cointégration

Test de cointégration

Un autre test à réaliser lorsqu'on travaille avec des séries temporelles est celui de la cointégration dont le but est de détecter si des variables possèdent une tendance stochastique commune. Si tel est le cas, il existe une relation d'équilibre de long terme entre les variables. L'analyse de la cointégration se fera à l'aide du test de Johansen. Ce test utilise la statistique du maximum de vraisemblance (LR) et se propose de tester les hypothèses :

Le principe est qu'on accepte l'hypothèse de cointégration, lorsque le ratio de vraisemblance est supérieur à la valeur critique à un seuil donné. On la rejette dans le cas contraire.

L'analyse de la cointégration nous permet d'appréhender clairement la relation entre les variables sur le long terme.

Les résultats de ce test sont présentés dans le tableau suivant et montrent l'existence d'une relation de cointégration. Ceci nous amène à estimer un modèle à correction d'erreur.

Tableau 3 : Résultats du test de cointégration de Johansen

maximum				trace	5% critical
rank	Parms	LL	eigenvalue	statistic	value
0	42	188,09565	0,00000	142,2294	94,15
1	53	228,73606	0,88884	60,9485*	68,52
2	62	240,17157	0,46105	38,0775	47,21
3	69	249,01686	0,38005	20,3869	29,68
4	74	255,91784	0,31135	6,5850	15,41
5	77	259,08653	0,15741	0,2476	3,76
6	78	259,21033	0,00667		

Source : Auteurs

Résultats empiriques

Dans cette sous-section, nous analysons l'impact de la restructuration

c'est-à-dire le passage de la SOTOCO à la NSCT sur la production de coton au Togo.

À la vue des résultats des tests préliminaires, nous estimons un modèle à correction d'erreur (MCE). Le MCE intègre en même temps les dynamiques du court terme (représentées par les variables en différences premières) et celles de long terme (représentées par les variables en niveau).

Le tableau 3 présente deux spécifications : le modèle de production de

base (colonne 1) qui relie le volume de production aux facteurs traditionnels (superficie et travail). La deuxième spécification (colonne 2) ajoute les prix et la variable indicatrice permettant de rendre compte de l'effet de la restructuration de la SOTOCO.

Tableau 4 : Dynamique de court terme

	(1)	(2)
	D.Production	D.Production
D.Superficie	0,919***	0,908**
	(5,44)	(4,66)
D.Nombre de producteurs	0,279	0,676***
	(1,34)	(3,27)
D. Prix producteur		-0,313*
		(-1,94)
D.Prix international		0,139
		(1,58)
D.dummy NSCT		0,104
		(1,05)
EC	-0,365**	-0,343***
	(-2,64)	(-2,19)
Constant	-0,0153	-0,002
	(-0,91)	(-0,43)
Observations	38	38
R-squared	0,869	0,8697
Adjusted R-squared	0,858	0,8445

Note : les t de student sont entre parenthèses.

Significativité : *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Source : Auteurs

Pour que le MCE soit valide, il faut que le coefficient des résidus de long terme (EC) incorporés dans l'équation de court terme avec un retard d'ordre 1 soit statistiquement significatif et négatif. Ce qui est le cas dans le tableau 4. Dans la colonne 2, la force de rappel du MCE est de -0,343 et statistiquement significatif. Nous pouvons donc interpréter nos résultats.

Nous notons que la superficie et le nombre de producteurs affecte positivement

le volume de coton produit. En effet, un accroissement de ces deux facteurs augmente le volume de production de 0,91% et 0,68% respectivement. Par contre, la restructuration de la SOTOCO n'a pas d'effet significatif à court terme.

Les résultats présentés dans le tableau 5 portent sur les élasticités à long terme. Il ressort que la restructuration a eu un effet positif sur la production cotonnière. En effet, la restructuration a permis de

relever la production à hauteur de 24,5% par rapport à la période d'avant.

Le taux de croissance de la production par rapport à la superficie emblavée est de 0,42%. Ce coefficient est statistiquement significatif au seuil de 1%. Il en est de même pour la variable nombre de producteurs dont l'effet se monte à 0,95%. Alors que le prix international affecte positivement la production nationale de coton, le prix payé au producteur semble exercer un effet moins incitatif. Ce résultat peut s'expliquer par le fait qu'en Afrique, les producteurs de coton perçoivent des prix

(nationaux) très faibles par rapport aux prix internationaux. Ceci fait état d'une transmission faible des prix internationaux. Pour Baffes (2007), les producteurs Ouest-Africains recevaient un prix entre 60 et 70 FCFA/kg de coton alors que les prix internationaux se positionnaient entre 200 et 250 FCFA/kg dans les années 80. Ces dernières années, cette faiblesse de transmission des prix internationaux s'est accentuée par la fixité du taux de change du franc CFA par rapport à l'Euro. Cette situation est défavorable aux producteurs togolais et a rendu très urgente la réforme de la parité du franc CFA avec l'Euro.

Tableau 5: Élasticités de long terme

	(1)	(2)
	Production	Production
Superficie	0,369** (2,69)	0,427** (2,44)
Nombre de producteurs	0,762*** (6,34)	0,956*** (5,05)
Prix producteur (coton graine)		-0,301*** (-5,71)
Prix international du coton		0,186** (2,26)
dummy NSCT		0,245*** (2,8)
Constante	-1,842** (-2,34)	-4,928*** (-4,89)
Observations	39	39
R ²	0,898	0,964
R ² ajusté	0,892	0,958

Note : les t de student sont entre parenthèses.

Significativité : *** p<0,01 ; ** p<0,05 ; * p<0,1

Source : Auteurs

CONCLUSION

Ce papier a porté sur l'incidence de la restructuration d'une entreprise publique sur la performance de son secteur. Nous avons analysé précisément l'impact de la Nouvelle Société Cotonnière du Togo (NSCT) sur la performance dudit secteur.

Au terme de notre étude, nous pouvons, grâce aux données recueillies, dire que le changement intervenu a créé un

environnement propice à la relance des activités et à la performance de la filière cotonnière. Les deux principaux concepts étudiés, dans ce papier, sont la performance et l'impact du prix international sur l'offre domestique de coton.

La performance a été abordée en termes de croissance, comprise comme l'aptitude de l'entreprise à augmenter son volume d'activité et ses résultats. Pour cela,

nous avons retenu comme indicateurs la production, le nombre de producteurs et de groupements, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, les résultats financiers et économiques pour démontrer l'impact de la restructuration.

Notre recherche suggère, en effet, que l'avènement de la NSCT a permis de redresser le secteur du coton en déclin. Néanmoins, des efforts restent encore à faire pour atteindre la production et la commercialisation de 200.000 tonnes de coton graine prévues dans le plan stratégique de la NSCT à l'horizon 2022. Enfin, nos résultats révèlent que les fluctuations des prix du coton sur le marché international affectent positivement l'offre du Togo.

En termes de politiques publiques, nos résultats montrent que la réforme, telle que conduite dans le secteur du coton, semble être la voie à suivre pour la gestion des autres entreprises publiques.

Étant donné que la production cotonnière relève de l'agriculture pluviale, une suite de ce papier portera sur l'incidence du changement climatique sur cette filière.

BIBLIOGRAPHIE

- Alston J., M., Sumner D., A., & Brunke, H. (2007). Impacts of Reductions in US Cotton Subsidies on West African Cotton Producers. *Oxfam America Research Report, June*.
- Arcimoles (d'), C. H., & Fakhfakh, F. (1997). Licenciements, structure de l'emploi et performance de l'entreprise : Une analyse longitudinale 1987-1993. Dans *Tremblay et B. Sire (éds), GRH face à la crise, GRH en crise* (pp. 21-36). Montréal, Presses HEC.
- Aubert, J.-P. (2002). *Mutations industrielles, mode d'emploi*. Tech. rep., note de synthèse du rapport au Premier ministre sur les mutations industrielles.
- Baffes, J. (2007). The "Cotton Problem" in West and Central Africa: The Case for Domestic Reforms. *World Bank Research Observer, 20*, 109-44.
- Barker, V. L., & Mone, M. A. (1994). Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline? *Strategic Management Journal, 15*, 395-405. doi:10.1002/smj.4250150506
- Beaujolin-Bellet, R., Garaudel, P., Khalidi, M., Noël, F., & Schmidt, G. (2012). Entre indemnisation et effort de reclassement: Quel compromis social lors des restructurations ? *Revue Française de Gestion, 38*, 101-115.
- Boyer, T. (2005). Déconstruction du projet de licenciement. *La Revue de l'Ires, 47*, 175-193. doi:10.3917/rdli.047.0175
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management, 33*, 189-211. doi:10.1002/hrm.3930330204
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1991). Best practices in white-collar downsizing: managing contradictions. *Academy of Management Perspectives, 5*, 57-73. doi:10.5465/ame.1991.4274469
- Cascio, W. F., Young, C. E., & Morris, J. R. (1997). Financial Consequences of Employment-Change Decisions in Major U.S. Corporations. *Academy of Management Journal, 40*, 1175-1189. doi:10.5465/256931
- Chalos, P., & Chen, C. J. (2002). Employee Downsizing Strategies: Market Reaction and Post Announcement Financial Performance. *Journal of Business Finance & Accounting, 29*, 847-870. doi:10.1111/1468-5957.00453

- Delpeuch, C., Vandeplass, A., & Swinnen, J. F. (2011). Revisiting the Cotton Problem: A Comparative Analysis of Cotton Reforms in Sub-Saharan Africa. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.1984596
- Diasso, Y. (2014). Dynamique du prix international du coton : aléas, aversion au risque et chaos. *Recherches économiques de Louvain*, 80, 53-86.
- Edouard, F. (2005). *Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités*. Tech. rep., Rapport du Conseil économique et social, Paris.
- Elayan, F. A., Swales, G. S., Maris, B. A., & Scott, J. R. (1998). Market Reactions, Characteristics, and the Effectiveness of Corporate Layoffs. *Journal of Business Finance & Accounting*, 25, 329–351. doi:10.1111/1468-5957.00190
- Espahbodi, R., John, T. A., & Vasudevan, G. (2000). The Effects of Downsizing on Operating Performance. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 15, 107–126. doi:10.1023/a:1008321929083
- Freeman, S. J., & Cameron, K. S. (1993). Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. *Organization Science*, 4, 10–29. doi:10.1287/orsc.4.1.10
- Hauchart, V. (2007). Le Burkina Faso, un producteur de coton face à la mondialisation et à la dépendance économique. Regard sur un Sud. *Cybergeo : European Journal of Geography [En ligne], Débats, Mondialisation et pays du sud*.
- Hood, C. (1995, 2). The 'new public management' in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20, 93–109. doi:10.1016/0361-3682(93)e0001-w
- Hugon, P., & Mayeyenda, A. (2003). Les effets des politiques des prix dans les filières coton en Afrique zone franc: analyse empirique. *Économie Rurale*, 275, 66–82. doi:10.3406/ecoru.2003.5414
- Iqbal, Z., & Shetty, S. (2011). Layoffs, Stock Price, And Financial Condition Of The Firm. *Journal of Applied Business Research*, 11, 67. doi:10.19030/jabr.v11i2.5876
- Kalra, R., Henderson, G. V., & Walker, M. C. (1994). Share price reaction to plant-closing announcements. *Journal of Economics and Business*, 46, 381–395. doi:10.1016/0148-6195(94)90026-4
- Love, E. G., & Nohria, N. (2005). Reducing slack: the performance consequences of downsizing by large industrial firms, 1977-93. *Strategic Management Journal*, 26, 1087–1108. doi:10.1002/smj.487
- Mensah, A. N. (2015). Cotton price change and welfare in Togo. *Journal of Agriculture and Environment for International Development*, 109. doi:10.12895/jaeid.20151.295
- Meuse, K. P., Vanderheiden, P. A., & Bergmann, T. J. (1994). Announced layoffs: Their effect on corporate financial performance. *Human Resource Management*, 33, 509–530. doi:10.1002/hrm.3930330403
- Nerlove, M. (1956, 5). Estimates of the Elasticities of Supply of Selected Agricultural Commodities. *Journal of Farm Economics*, 38, 496. doi:10.2307/1234389
- Nubukpo, K. (2011). L'économie politique de la réforme des filières cotonnières d'Afrique de l'Ouest et du centre : vers la convergence des modes d'organisation ? *Mondes en*

- Développement*, n° 155, 93.
doi:10.3917/med.155.0093
- Nubukpo, K. K. (2006). Le piège du coton : le Mali à la croisée des chemins. *OCL-journal*, 13, 278–284.
doi:10.1051/ocl.2006.0008
- OCDE/FAO. (2019). Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO. *Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO*. OECD.
doi:10.1787/19991150
- Renaudin, C. (2010). Les riches heures et l'avenir incertain de la culture cotonnière en Afrique de l'Ouest et du Centre. *EchoGéo*.
doi:10.4000/echogeo.11955
- Robbins, D. K., & Pearce, J. A. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, 13, 287–309.
doi:10.1002/smj.4250130404
- Tschirley, D. L., & C. Poulton, e. a. (2009). Méthode d'analyse des effets différentiels des réformes sur les filières cotonnières en Afrique. *Banque Mondiale*.
- Tschirley, D. L., Poulton, C., Gergely, N., Labaste, P., Baffes, J., Boughton, D., & Estur, G. (2010). Institutional Diversity and Performance in African Cotton Sectors. *Development Policy Review*, 28, 295–323. doi:10.1111/j.1467-7679.2010.00485.x
- Wayhan, V. B., & Werner, S. (2000). The Impact of Workforce Reductions on Financial Performance: A Longitudinal Perspective. *Journal of Management*, 26, 341–363.
doi:10.1177/014920630002600208
- Woodward, A. R. (2007). The impact of U.S. subsidies on West African cotton production, “Food policy for developing countries: the role of government in the global food system. *Cornell University*.