

Ministère de l'Agriculture du Tchad

Appui à la mise en œuvre de la
Feuille de Route pour les réformes
de la filière coton

Rapport final

20 octobre 2007



Funded by the European Union
<insert Programme & budget line>



Member of COWI Consortium

Ministère de l'Agriculture du Tchad

Appui à la mise en œuvre de
la Feuille de Route pour les
réformes de la filière coton

Rapport final

20 octobre 2007

DISCLAIMER:

The content of this report is the sole responsibility of the Framework Contractor and can in no way be taken to reflect the views of the European Union.

Document no.
Révision no. 1
Date de publ. 20 novembre 2007

Élaboré Pierre Vannini
Contrôlé SCG
Approuvé SCG

Table des matières

0	Introduction	6
0.1	Point 01 Contexte de la mission	6
0.1.1	Les Termes de Référence	6
0.1.2	Remarques sur les Termes de Références	7
0.1.3	La compréhension des TDR et méthodologie	8
0.2	Point 02 Déroulement de la mission	9
0.2.1	L'exécution de la mission	9
0.2.2	Elaboration d'un plan d'action	10
1	Partie 1 La filière coton	11
1.1	Point 03 Le contexte international	11
1.1.1	La production	11
1.1.2	La consommation	12
1.1.3	Le coton en Afrique	12
1.1.4	Un contexte général de crise	13
1.2	Point 04 La filière coton tchadienne	13
1.2.1	Généralités sur la filière	13
1.2.2	Le système de production	14
1.3	Point 05 Les intervenants et le fonctionnement général de la filière	16
1.4	Point 06 Les producteurs	16
1.4.1	Préambule	16
1.4.2	Les catégories de producteurs et conditions de la culture du coton	17
1.4.3	L'organisation des producteurs	18
1.5	Point 07 Cotontchad	21
1.5.1	La mission de l'Equipe Technique et Cotontchad	21
1.5.2	Le rôle de Cotontchad	21
1.5.3	Le dispositif Cotontchad	21
1.5.4	La description du dispositif industriel et de ses performances	22
1.5.5	Cotontchad, élément central de la filière dans le contexte institutionnel actuel	22
1.6	Point 08 Les autres intervenants	23

1.6.1	L'Office National du Développement Rural (ONDR)	23
1.6.2	L'Institut Tchadien de Recherche Agronomique pour le Développement	23
1.6.3	Les transporteurs	23
1.7	Point 09 L'Impact socio –économique de cotontchad et de la filière coton sur l'économie nationale	24
1.8	Point 10 La problématique de la filière	24
2	Partie 2 Le processus de réforme	26
2.1	Point 11 Rappel des thèmes	26
2.2	Point 12 Etude C2G et propositions	26
2.2.1	La première phase en 2003	26
2.2.2	Synthèse et recommandations en 2004	35
2.3	Point 13 Le système de décision	36
2.4	Point 14 La présentation de l'équipe technique	37
2.4.1	L'Equipe technique	37
2.4.2	Le protocole de financement et devis programme	38
2.4.3	Les réunions du comité de suivi	39
2.4.4	Le problème du positionnement de l'Equipe technique et le circuit de décision	41
2.5	Point 15 Les missions effectuées par l'Equipe technique	41
2.5.1	La mission en zone cotonnière du 2 au 12 novembre 2006 (mission 1)	41
2.5.2	La mission en zone cotonnière du 1 ^{er} au 12 février 2007. Mission 2	41
2.5.3	La mission en zone cotonnière du 22 au 24 février 2007. Mission 3	42
2.5.4	La mission 4 à Moundou	42
2.6	Point 16 Les réunions	43
2.6.1	Réunions avec les opérateurs	43
2.6.2	Réunions avec les autorités	46
2.6.3	Réunions avec les bailleurs de fonds	47
2.6.4	Réunions diverses	49
2.6.5	Séminaires et Ateliers	50
3	Partie 3 Les propositions de l'Equipe Technique	52
3.1	Point 17 Les propositions	52
3.1.1	Propositions quant au fonctionnement de la filière	52
3.1.2	Proposition quant aux fonctions critiques	53
3.1.3	Les réunions du comité technique	54
3.2	Point 18 Les avis du Comité Technique sur l'organisation de la filière	57
3.2.1	La zone de production	57

3.2.2	Le nombre de blocs	57
3.2.3	Le prix unique ou prix différenciés	57
3.2.4	Le système de détermination du prix	57
3.2.5	L'existence d'un fonds de lissage ou de soutien	57
3.2.6	La gestion interprofessionnelle de la filière	57
3.3	Point 19 Les fonctions critiques	58
3.3.1	Le terme «fonctions critiques»	58
3.3.2	Le processus d'élaboration de la proposition et adoption par le comité Technique	59
3.4	Point 20 Les engrais	59
3.4.1	La variable intrants est un élément essentiel de la filière coton. Il détermine fortement la productivité de la filière.	59
3.4.2	Réunion du 13 juin 2007 avec la direction des études de Cotontchad pour les engrais	59
3.4.3	La réflexion a été enrichie par les discussions lors des rencontres avec la Cotontchad entre le 25 et le 28 juin 2007	60
3.4.4	Cette démarche a permis l'élaboration par l'assistant technique d'une première note intermédiaire	60
4	Partie 4 La situation actuelle de la filière et incidence sur l'évolution du processus de réforme	61
4.1	Point 21 Les décisions du Chef de l'Etat sur la filière coton	61
4.2	Point 22 L'incidence des réunions bailleurs	61
4.2.1	La réunion multi bailleurs du 15 mars 2007	61
4.2.2	Réunion du 14 juin 2007, Ministère de l'Agriculture/Bailleurs de fonds	62
4.2.3	Réunion de synthèse du 16 juin 2007 dans le cadre de la mission multi-bailleurs	62
4.2.4	Réunion plénière du 23 juin 2007	62
4.2.5	La feuille de route dans la feuille de route	62
4.2.6	UE et filière Coton	63
4.2.7	Le Projet de Mémoire FMI/ Banque Mondiale suite à la mission conjointe du 24 septembre au 6 octobre 2007	63
4.3	Point 23 Processus de réforme. Etat d'avancement	63
4.4	Point 24 L' Audit , importance et mise en œuvre	64
4.5	Point 25 La campagne 2007/2008	65
4.5.1	La situation de la filière au mois de juin 2007	65
4.5.2	Les Prévisions pour la campagne 2007-2008	66
4.5.3	Remarques sur les prévisions	66
4.5.4	Un avenir incertain	68
4.6	Point 26 La fragilité de Cotontchad	68

4.6.1	La situation de Cotontchad à fin mai 2007	68
4.6.2	Le plan de redressement	69
4.6.3	Le contrat de performance	70
4.6.4	La situation sociale	72
4.6.5	La préparation de la campagne 2007/08	72
4.7	Le risque	73
4.7.1	Les hypothèse sur la campagne	73
4.7.2	Les conséquences prévisibles	73
5	Partie 5 Perspectives	75
5.1	Point 28 Une situation de crise qui appelle une réponse	75
5.2	Point 29 Les éléments de la réponse	76
5.2.1	Le plan de relance de la production	76
5.2.2	La nécessité de poursuivre le processus de privatisation	76
5.2.3	Les mesures conservatoires	78
5.3	Point 30 La nécessité d'un signal fort des autorités aussi bien pour la réforme institutionnelle que pour la relance de la production	79

Liste des annexes

Annexe 01	Termes de référence	Partie 1
Annexe 02	Feuille de route	Partie 1
Annexe 03	Plan d'action novembre 2006	Partie 1
Annexe 04	Contchad	Partie 1
Annexe 04.1	Présentation générale de Cotontchad	Partie 1
Annexe 04.2	Implantation des usines et zones de collecte	Partie 1
Annexe 04.3	Matériel	Partie 1
Annexe 04.4	Organigrammes	Partie 1
Annexe 04.5	Recap. Générale collecte et rendement	Partie 1
Annexe 04.6	Rrecap. Par usine	Partie 1
Annexe 04.7	Performance par usine	Partie 1
Annexe 04.8	Dates de collecte	Partie 1
Annexe 04.9	Les coûts	Partie 1
Annexe 04.10	La réintégration de l'huilerie	Partie 1
Annexe 05	Note transport Damien Hauwswitz	Partie 1
Annexe 06	Note impact de la filière coton - INSEED	Partie 1
Annexe 07	Organigramme de l'équipe technique	Partie 2
Annexe 08	Protocole d'utilisation n° 40	Partie 2
Annexe 09	Programme d'action pour le Devis Programme n°2	Partie 2
Annexe 10	Proposition de TDR par la DCE	Partie 2
Annexe 11	Réunion à la DCE le 28 mars 2007	Partie 2
Annexe 12	Rapport mission 2 en zone cotonnière	Partie 2
Annexe 13	Rapport mission 1 en zone cotonnière	Partie 2
Annexe 14	Rapport mission 2 en zone cotonnière	Partie 2
Annexe 15	P.V de la réunion tripartite 10/02/07	Partie 2
Annexe 16	Mécanisme de fixation de prix et fonds de lissage	Partie 2
Annexe 17	Rapport mission 3 en zone cotonnière	Partie 2
Annexe 18	Rapport mission 4 en zone cotonnière	Partie 2
Annexe 19	Compte rendu réunion PCA Contontchad du 24 mai 2007	Partie 2
Annexe 20	Compte rendu réunion avec DG Contontchad du 25 mai 2007	Partie 2
Annexe 21	Rencontre avec DAGRIS, janvier 07	Partie 2
Annexe 22	Réunion Ministère Agriculture 23 mai 2007	Partie 2
Annexe 23	Feuille de route actualisée 19 mars 2007 (Projet)	Partie 2
Annexe 24	Réunion avec la banque Mondiale 21 mai 2007	Partie 2
Annexe 25	Feuille de route actualisée 19 juin 2007	Partie 2
Annexe 26	Communication au Conseil Economique et Social	Partie 2
Annexe 27	Impact presss de la communication au CES	Partie 2
Annexe 28	Séminaire OXFAM avril 07	Partie 2
Annexe 29	Synthèse Assistant Technique	Partie 3
Annexe 30	Synthèse n°1 Equipe Technique	Partie 3
Annexe 31	Proposition N°1 sur le processus de réforme	Partie 3
Annexe 32	Fonctions critiques - document intermédiaire -Ass. Techn.	Partie 3
Annexe 33	Fonctions critiques Document Equipe Technique	Partie 3
Annexe 34	Note récapitulative sur le processus de réforme	Partie 3
Annexe 35	Architecture. Organisation Interprofessionnelle	Partie 3
Annexe 36	Note sur les engrais Assistant technique	Partie 3
Annexe 37	Réunion banque mondiale, FMI, Bailleurs, Etat Tchadien du 15 mars 2007	Partie 4
Annexe 38	Réunion Multi bailleurs agriculture du 14 juin 07	Partie 4
Annexe 39	Filière coton et intervention UE	Partie 4
Annexe 40	Avis de non objection de la banque Mondiale	Partie 4
Annexe 41	TDR Audit Cotontchad	Partie 4
Annexe 42	Risques de troubles sociaux à cotontchad	Partie 4
Annexe 43	Situation de Cotontchad à fin mai 07	Partie 4
Annexe 44	Plan de redressement Cotontchad	Partie 4
Annexe 45	Contrat de performance	Partie 4
Annexe 46	Motion du personnel de Cotontchad	Partie 4
Annexe 47	Bibliographie	

0 Introduction

0.1 Point 01 Contexte de la mission

La filière coton, premier poste d'exportation du Tchad en dehors du pétrole, est d'une importance capitale pour le pays, et fait vivre environ trois millions de tchadiens, soit près du tiers de la population. Pour un certain nombre de raisons internes et externes au Tchad, cette filière connaît d'importantes difficultés. Jusqu'à présent, la privatisation de la société cotonnière nationale, la Coton-tchad, a toujours été retardée. Avec l'adoption d'une nouvelle Feuille de Route en août 2005 et la création d'une Equipe Technique chargée de la mise en œuvre de la Feuille de Route, dirigée par un ancien Premier Ministre, le Gouvernement a clairement affirmé sa volonté de reprendre le dossier en main et d'aller de l'avant, se fixant pour objectif une privatisation effective en janvier 2008.

La Commission Européenne a été sollicitée pour fournir un appui technique et financier à l'Equipe Technique chargée des réformes de la filière coton. La Commission Européenne a répondu favorablement à cette demande et il a été recruté un assistant technique pour une mission de dix mois sur une période de 12 mois. L'assistance technique s'est mise en place le 15 octobre 2006 et est intervenue jusqu'au 12 octobre 2007

0.1.1 Les Termes de Référence

Les prestations demandées

L'assistant technique appuiera et conseillera l'Equipe Technique (ET) dans ses différentes tâches :

- L'assistant technique appuiera l'ET pour organiser sa communication et préparer puis exploiter les réunions de concertation, afin que la mise en œuvre de la Feuille de Route soit correctement coordonnée et pour assurer une bonne communication entre les parties prenantes ;
- L'assistant technique appuiera l'ET pour établir une synthèse des données et études existantes (y compris expériences de pays voisins), et réaliser ou faire réaliser les études supplémentaires nécessaires et en exploiter les résultats, afin de fournir au Gouvernement des données et outils d'aide à la décision pour choisir un mode de privatisation de la société cotonnière et pour organiser et réglementer la filière coton. Les thèmes suivants seront notamment abordés :
 - Le choix de la zone cotonnière à maintenir ou non ;

- L'unicité du prix d'achat du coton aux producteurs à conserver ou non ;
 - Le mécanisme de fixation du prix d'achat du coton aux producteurs ;
 - Le choix d'un scénario de privatisation ;
 - Les fonctions critiques, qui seront listées, budgétisées et commentées pour permettre au Gouvernement de définir le faisceau de fonctions régaliennes qu'il s'attribue et d'identifier ce qui devra être pris en charge par d'autres parties prenantes (société cotonnière en particulier) ;
 - Les mécanismes d'approvisionnement en intrants, de paiement du coton aux producteurs et de constitution d'un fond de soutien ;
 - Le cadre réglementaire et contractuel de l'ensemble de la filière.
- L'assistant technique appuiera l'ET pour rédiger les termes de référence de la banque d'affaire puis attribuer le marché, afin que le DAO soit élaboré et que la procédure soit conduite à son terme, c'est à dire jusqu'à la privatisation effective de la Cotontchad.

0.1.2 Remarques sur les Termes de Références

L'organisation de la future filière coton et le mode de passage à cette organisation future dépendent d'un certain nombre de choix de l'Etat sur le fonctionnement futur de la filière.

Ces choix rentrent dans le cadre de la politique économique générale de l'état définie autour de grands principes de développement, de lutte contre la pauvreté et de cohésion sociale.

- Prix unique
- Existence d'un système de soutien
 - Existence d'un système de soutien paraît du domaine de la gestion de la filière par les partenaires. Cette remarque est vraie quand il s'agit d'un fonds de lissage organisée par la profession, des prélèvements des périodes « fastes » servant à couvrir des soutiens lors des périodes difficiles. Intra annuel ou pluri annuel mais difficulté de ces fonds (problème de gestion et problème de principe ; dans des économies manquant de financement est il possible de maintenir un fonds intact sous la pression des diverses urgences qui se présentent immanquablement
 - Les fluctuations des cours du coton au niveau international conduisent à penser que le concours de l'Etat pourra être demandée ou nécessaire pour le maintien de cette filière dans le cadre de transferts économiques plus larges
- Gestion paritaire de la filière
- Péréquation des transports et des intrants
- La gestion des intrants et du crédit intrants
- Le choix d'un bloc ou plusieurs blocs
- Choix des modalités de mise en œuvre

- a. Mandat
- b. Cession d'action
- c. Cession d'actif
- Choix découlant du contexte économique (capacités financières et techniques, contraintes)
- d. Entretien des pistes
- e. Encadrement
- f. Recherche

Il convient de noter que les termes de référence étaient déterminés par la logique de désengagement de l'Etat qui avait sous-tendu la feuille de route (*voir annexe 2*)

Cette logique s'appuyait sur les conclusions de l'étude C2G menée en 2004 :

- organisation de la filière en plusieurs blocs
- désengagement de l'Etat par cession d'actifs

Cette logique expliquait l'intervention d'une banque d'affaires qui intervenait comme une sorte de commissaire priseur

0.1.3 La compréhension des TDR et méthodologie

L'assistant technique vient en appui à l'Equipe Technique chargée de la réforme du secteur coton. Cette équipe Technique est chargée de veiller à l'application de la feuille pour permettre à l'Etat de respecter ses engagements. Dans ce cadre elle élabore des propositions, organise la circulation de l'information entre les parties prenantes et à ce titre donne l'impulsion au processus de réforme de la filière coton.

Son activité s'organise autour de plusieurs composantes :

Sous -Activité 1 Concertation et information sur l'exécution de la feuille de route

- Organisation des réunions de concertation
 - Préparatoires
 - Formelles
- Circulation de l'information
 - Notes mensuelles
 - Réunions et rencontres

Sous -Activité 2 Etude des thèmes techniques

- Thème 1: Le choix de la zone cotonnière à maintenir ou non;
- Thème 2: L'unicité du prix d'achat du coton aux producteurs à conserver ou non;
- Thème 3: Le mécanisme de fixation du prix d'achat du coton aux producteurs;

- Thème 4: Le choix d'un scénario de privatisation;
- Thème 5: Les fonctions critiques, qui seront listées, budgétisées et commentées pour permettre au Gouvernement de définir le faisceau de fonctions régaliennes qu'il s'attribue et d'identifier ce qui devra être pris en charge par d'autres parties prenantes (société cotonnière en particulier) ;
- Thème 6: Les mécanismes d'approvisionnement en intrants, de paiement du coton aux producteurs et de constitution d'un fond de soutien ;
- Thème 7: Le cadre réglementaire et contractuel de l'ensemble de la filière.

Chaque thème fera l'objet d'une fiche technique comportant l'état de l'information existante, la problématique, les solutions possibles (voir expériences étrangères), les propositions ou recommandations

Il convient de noter l'interdépendance des thèmes, les choix sur certains thèmes étant déterminants pour les autres

Activité 3 La préparation pour le recrutement d'une banque d'affaires

- L'aboutissement du processus d'appui devrait être l'élaboration d'un cahier des charges pour le recrutement d'une banque d'affaires
- Le mode de recrutement et de rémunération de la banque d'affaires doit être affiné pendant la période de l'appui

0.2 Point 02 Déroulement de la mission

0.2.1 L'exécution de la mission

La mission a été exécutée en 4 séquences :

- du 15 octobre 2006 au 14 décembre 2006
- du 12 janvier 2007 au 29 mars 2007
- du 12 avril 2007 au 29 juin 2007
- du 19 juillet 2007 au 11 octobre 2007

L'ensemble a représenté 214 jours de prestations au TCHAD pour plus de 300 jours de présence dans le pays

L'assistant technique a effectué en outre 4 missions en zone cotonnière :

- du 2 au 12 novembre 2007

- du 2 au 12 février 2007
- du 21 au 24 février 2007
- du 25 au 29 juin 2007

La tension sociale existant au niveau de Cotontchad a rendu peu pertinente la conduite de mission à Moundou et en zone cotonnière à partir d'Août 2007

0.2.2 Elaboration d'un plan d'action

Les termes de référence prévoyaient l'élaboration et la présentation d'un plan d'action par l'assistant technique après le premier mois de mission. Ce document a été élaboré en concertation avec les autres membres de l'Equipe Technique

Voir annexe 03.

1 Partie 1 La filière coton

1.1 Point 03 Le contexte international

1.1.1 La production

La production mondiale de fibre pour la campagne 2005-2006 s'élève à 24,670 millions de tonnes de fibres. La production mondiale est en baisse par rapport à la campagne 2004/2005 qui a été une campagne record

La baisse de la production mondiale s'explique :

- par une baisse des superficies des surfaces semées d'environ 4,33% en passant de 35,8 à 34,25 millions d'ha
- une baisse du rendement moyen de coton fibre à l'Ha de 733 kg à 723 Kg à l'ha

Les principaux pays producteurs sont les suivants :
Campagne 2004/05

Pays	production en millions de tonnes
Chine Continentale	5,77
USA	5,20
Inde	4,12
Pakistan	2,09
Ouzbékistan	1,20
Brésil	1,07
Turquie	0,80

Il est à noter que les sept premiers producteurs mondiaux représentent presque 82% de la production mondiale

1.1.2 La consommation

Correspondant campagne 2004/2005

Pays	consommation en tonnes
Chine Continental	9 800 000
USA	1 306 000
Inde	3 600 000
Pakistan	2 387 000
Brésil	8 700 000
Turquie	1 500 000

Les 6 premiers pays consommateurs se trouvent parmi les 7 premiers pays producteurs.

Pour la campagne 2004/2005 ont atteint 9,34 millions de tonnes soit 37,7% de la production mondiale selon le CIC.

L'Afrique de la zone franc occupe le deuxième rang mondial, des exportations et représente 10% **environ des** échanges

1.1.3 Le coton en Afrique

Production 2005/2006

Pays	campagne 2005/2006 en milliers de tonnes
Bénin	82
Burkina	299
Côte d'Ivoire	114
Guinée	3
Mali	222
Sénégal	19
Togo	28
Afrique de l'Ouest	767
Cameroun	87
Centrafrique	2
Tchad	74
Afrique Centrale	163
total	930

Il est à noter que le Tchad représente moins de 10% du coton africain de la zone fcfa, 0,3% de la production mondiale et 0,8% du commerce mondial du coton.

1.1.4 Un contexte général de crise

- Les éléments de la crise

Depuis 2003, les prix ont perdu 30% pour s'établir autour de 55 cents la livre sur les cinq dernières années. En effet les prix se situaient à plus de 70 cents dans les années 90.

Le coton de la zone CFA est en outre pénalisé par le niveau de parité Dollar/euro du fait de l'arrimage du Fcfa à l'euro. Mais la parité monétaire et les aléas climatiques restent des éléments secondaires par rapport au système de subventions pratiqués par les pays industrialisés.

- Le système des subventions

- Les données

En 2005, 4,7 milliards de dollars ont été versés à 25.000 cotonculteurs américains, la chine a soutenu sa filière à hauteur de 1 milliards de dollars et l'Union européenne a accordé un soutien de 850 millions d'euros aux cotonculteurs grecs et espagnols.

- Impact et Perspectives

- * Ces subventions pèsent sur les cours du coton. Des études qui ont quantifié l'effet baissier à 15% sont contestées. Même si un débat existe sur sa quantification, l'effet baissier n'est pas niable. La pénalisation pour le coton africain est importante au niveau financier mais aussi hypothèque l'avenir en déstructurant des filières dont le rôle socio économique est essentiel pour certains pays africains (dont le Tchad).
- * Cependant à partir de 2007, l'UE va limiter ses appuis aux cotonculteurs mais le problème subsiste pour les appuis des USA à leurs cotonculteurs. Une évolution semble devoir se produire liée à la démographie (âge moyen des cotonculteurs américains) mais aussi l'existence d'un débat interne aux USA sur la pertinence de ses subventions et la mise en place de plafond par exploitation.
- * Les producteurs africains de coton ont-ils le temps et la capacité d'attendre la normalisation des pratiques du marché?

1.2 Point 04 La filière coton tchadienne

1.2.1 Généralités sur la filière

La production cotonnière est réalisée dans la partie sud du pays par environ 350 000 producteurs, équivalents à environ trois (03) millions de personnes qui vivent directement ou indirectement de la production du coton a un impact direct

sur la majorité de la population de la zone soudanienne en terme de revenus et de service:

- 3.000 salariés en haute saison avec une masse salariale de 3.5 milliards par an;
- 350.000 cotonculteurs (40 à 50 milliards net versé par la COTONTCHAD par an);
- plus de 30 sociétés de transport réalisent l'essentiel de leur chiffres d'affaires avec la COTONTCHAD tout comme les commerçants grossistes et semi-grossistes dans tout le pays sans compter les fournisseurs divers.

Elle constitue la première source de revenus monétaires et joue un rôle prépondérant dans l'économie tchadienne en étant la première source de recette à l'exportation (90% du chiffre d'affaires de la COTONTCHAD réalisé à l'export

Première emprunteur du système bancaire et financier : les banques primaires locales rétrocèdent à la COTONTCHAD le crédit de la campagne et de productivité (environ 60 milliards de FCFA) accordés par la Banque Centrale.

Chaque année, la COTONTCHAD verse à titre d'intérêts de ces crédits entre 2.5 à 3 milliards de FCFA.

1.2.2 Le système de production

Généralités

La zone cotonnière du Tchad s'étend du sud-est au sud-ouest sur 700 km et couvre 10% de la superficie nationale, soit 2.700 km². Cette bande qui va de Kyabé à Léré abrite environ 3.000.000 d'habitants, soit environ 40% de la population du Tchad, dont 4/5 pratiquent l'agriculture, l'activité dominante de la zone.

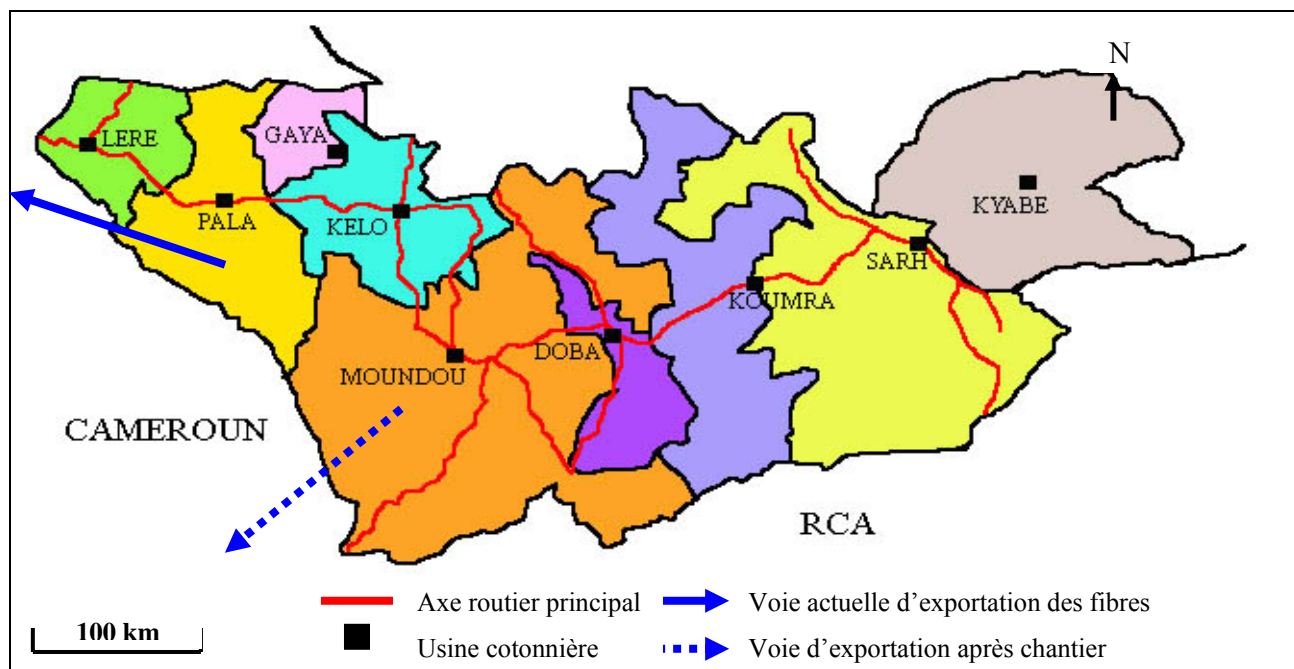
Le climat est de type tropical semi-humide à sec (900 à 1200 mm) avec une saison des pluies de mai en novembre. Les périodes de sécheresse sont fréquentes et depuis plusieurs années le déplacement vers le sud de l'isohyète 1000 est observé.

Les sols sont d'une qualité agricole satisfaisante surtout à l'ouest, mais restent fragiles et manifestent des pertes de fertilité dans les régions de fort peuplement, ainsi que des phénomènes de dégradation et d'érosion avancée.

Le secteur agricole en général, et celui de la production cotonnière en particulier, demeure le fondement des stratégies adoptées par le monde paysan tchadien de la zone soudanienne

La zone cotonnière

Carte 1. Bassin d'exploitation cotonnier (zones usine 2005/2006)



Réalisations

Années	Surfaces (en ha)	Rendements (en kg/ha)	Productions (en tonnes)
1991/92	283 410	616	174 482
1992/93	199 447	628	125 268
1993/94	158 400	614	97 200
1994/95	203 470	770	156 746
1995/96	207 500	759	157 483
1996/97	270 048	789	213 054
1997/98	386 300	682	263 476
1998/99	281 633	574	161 645
1999/00	291 700	631	184 004
2000/01	240 650	594	143 032
2001/02	270 504	655	177 125
2002/03	299 095	595	177 904
2003/04	212 309	482	102 231
2004//05	299 808	638	191 339
2005/06	314 880	578	182 000

La campagne 2006-2007 était initialement prévue à 152 000 tonnes et sera en réalité inférieure à 100 000 tonnes.

Les prévisions de campagne pour 2007/2008 sont de 140 000 tonnes mais les premières observations sur le terrain font craindre une production très inférieure aux prévisions.

La succession de deux campagnes à moins de 100 000 tonnes monterait le caractère structurel de la crise et l'entrée dans une spirale de baisse de la production mettant en cause la pérennité de la filière coton.

1.3 Point 05 Les intervenants et le fonctionnement général de la filière

Les principaux intervenants sont:

paysans: production coton graine;

COTONTCHAD: production et commercialisation du coton fibre et la graine du coton,

ONDR: encadrement des cotonculteurs;

Bailleurs de fonds: pourvoyeurs de fonds;

Etat: politique stratégique;

ITRAD: (ex **CIRAD**) recherches agronomiques;

Banques: octroi de crédit de campagne;

DAGRIS: appui technique,

SIMAT: production de matériels agricoles.

1.4 Point 06 Les producteurs

1.4.1 Préambule

- Il n'entrait pas dans les compétences de l'Equipe Technique et de l'Assistant Technique de mener une étude sur le système de production de coton mais d'intégrer dans la réflexion sur la réforme les résultats de différentes études déjà menées
- Il est à noter la carence d'informations sur les producteurs de coton du fait de la mise en sommeil des antennes locales de l'ONDR et du Ministère de l'Agriculture
- Le dernier recensement date de 1994. Il sert toujours de base aux analyse et projections en matière de population.
- La Cotontchad ne s'adresse pas directement aux producteurs mais aux AV (Association villageoise) et n'a donc pas de recensement de ses producteurs de coton. Les chiffres des producteurs par AV n'ont pas été centralisés et cumulés
- Il n'y a pas de chiffres actualisés sur les producteurs de coton
- Il en ressort que le nombre des exploitations produisant du coton est une évaluation avec une fourchette assez large (350.000 à 400.000).

1.4.2 Les catégories de producteurs et conditions de la culture du coton

- Le système de production intègre une grande diversité de situations qui a été développée et étudiée dans l'Etude Nuytens qui date de 2006 et qui sert toujours de référence
- Une étude plus récente de 2007 menée par l'ITRAD avait pour but de montrer les conditions de production du coton graine et de lancer le débat de la pertinence de la culture du coton pour les producteurs.

Voir étude Damien Hauswirth et Djinodji Reoungal février 2006.

C'est un rapport de présentation d'une enquête faite sur la base d'une typologie de cinq catégories ayant pour cibles des AV et des exploitants comme indiqué ci-dessous:

Les types:

- Femme chef d'exploitation
- Non usager de la traction animale
- Locataire de la traction animale
- Prestataire de service pour la traction animale.

Le nombre des cibles:

- 180 AV/5000 AV
- 300 Exploitants//350 000 Exploitants.

L'objet principal de l'étude est de connaître les conditions économiques et sociales des producteurs de la zone soudanienne avec une attention particulière portée à l'impact de la production du coton sur l'équilibre économique des exploitations.

Les conclusions de l'étude:

Les exploitations sans coton s'en sortent mieux économiquement que les exploitations produisant du coton.

Le coton est une culture à risque et n'est pas un facteur positif pour la sécurité alimentaire des producteurs.

Les causes d'ordre général sont:

- Contexte du marché mondial;
- Conditions techniques de production.

Les causes spécifiques sont:

- La répercussion sur les producteurs des problèmes de la Cotontchad (four-niture d'intrants partielle et avec retard, ouverture des marchés, collecte

tardif du coton, risque de dégradation du produit supporté par le producteur)

- La mauvaise image du coton avec arrangement.

Les recommandations du rapport:

Pour produire du coton, il faut un rendement qui varie entre 900 à 1000 Kg à l'hectare pour le prix actuel de 160 FCFA le Kg en pratiquant la culture à traction animale; faute de quoi, les producteurs ont intérêt à abandonner la culture de coton et se tourner vers des cultures à vocation vivrière.

1.4.3 L'organisation des producteurs

Historique

Dans le cadre de réformes du secteur coton, les producteurs de coton se sont structurés en Comité de Coordination Local (CCL) dans chacune des 9 zones usine d'égrenage de la Cotontchad en l'an 2000.

Le CCL a pour objet d'améliorer les conditions sociales, économiques, matérielles et financières des producteurs de coton à travers les actions suivantes :

- représenter les intérêts des Associations Villageoises (AV) des producteurs
- servir d'intermédiaire entre les producteurs et les partenaires en vue d'améliorer le revenu des producteurs
- conscientiser et sensibiliser les producteurs à se responsabiliser dans la gestion
- s'informer et informer ses membres sans déformation de l'information
- mobiliser l'ensemble des forces vives locales en concertation et coordination dans la réalisation des objectifs de la campagne cotonnière
- assurer une bonne communication des informations en direction des producteurs et vice-versa
- identifier et résoudre les problèmes posés à la base
- servir de transfert progressif de certaines fonctions de la filière aux organisations des producteurs.

Pour permettre au CCL de jouer efficacement son rôle, le Gouvernement a envisagé la mise en place d'un programme de renforcement de leurs capacités organisationnelles et de gestion, et d'amélioration de leur accès aux informations relatives à la filière coton et aux intrants agricoles. L'objectif de ce programme est de permettre aux petits producteurs de coton d'acquérir les aptitudes nécessaires pour se placer en position de force dans un environnement plus compétitif en aidant leurs associations locales à devenir des organisations bien informées, bien organisées, responsables, libres de corruption et viables.

Après deux ans d'existence et dans le cadre du programme de renforcement des capacités des producteurs de coton, les CCL ont fait l'objet d'un diagnostic institutionnel et organisationnel réalisé par une ONG canadienne (décembre 2002 à février 2003). Ce diagnostic a abouti à l'élaboration par les producteurs et avec l'appui de ladite ONG, d'un plan d'actions pour la restructuration et le renforcement des organisations de producteurs de coton (PARROPC).

L'objectif de la structuration est de permettre aux organisations de producteurs de coton d'atteindre leurs visions qui sont:

- être perçues par les partenaires, à moyen et long terme, comme des organisations professionnelles et crédibles
- être impliquées dans les activités économiques, notamment la transformation du coton graine et la commercialisation de la fibre.

La finalité est (i) l'accroissement durable des revenus réels des producteurs de coton et de leurs organisations, et (ii) l'implication effective des organisations des producteurs dans toutes les prises de décisions concernant l'organisation, le fonctionnement et la gestion de la filière coton.

Le Plan d'Actions pour la Restructuration et le Renforcement des Organisations de Producteurs de Coton se présente en quatre composantes:

- la restructuration des organisations des producteurs de coton sous forme d'entreprises coopératives avec une gestion interne organisée et efficiente
- l'amélioration et le développement par les entreprises coopératives de nouveaux services à l'endroit des membres incluant l'approvisionnement en intrants, la commercialisation de coton graine et l'appui conseil technique
- le développement par les entreprises coopératives des relations d'affaires avec les autres acteurs de la filière
- la participation du réseau coopératif à la définition de la politique nationale en matière de recherche agricole, de système d'appui conseil aux producteurs de coton et du développement de la filière.

Le plan d'actions est résumé, en annexe, dans un tableau de structure des travaux sous forme d'un portrait des principaux résultats visés et des blocs d'activités à réaliser.

La mise en œuvre de ce plan d'actions contribuera à la constitution de l'interprofession cotonnière au Tchad à travers le réseau coopératif des producteurs de coton: coopératives de base au niveau cantonal, unions de coopératives au niveau départemental et faitière des unions de coopératives au niveau sous/régional ou national selon le scénario de privatisation de la Cotontchad qui sera adopté par le Gouvernement.

La mise en œuvre du PARROPC a débuté par sa première composante en avril 2005 et a évolué comme suit:

Sur financement du reliquat du don japonais TF 027776 déjà clôt le 12 avril 2005

- promotion des coopératives dans les CCL et la constitution de 34 équipes de promotion des coopératives dans les cantons (EPCC) du 01 au 11 avril 2005.

Sur financement du crédit du PSAOP

- formation des 34 EPCC réalisée du 26 août au 14 septembre 2005 ;
- promotion des coopératives dans les cantons par les 34 EPCC en décembre 2005 et mise en place de 557 Equipes de Promotion des Coopératives dans les Villages (EPCV) ;

Une mise en place encore incomplète

En octobre 2006, l'absence d'une structure représentant les producteurs est apparue comme une hypothèque importante sur le processus de réforme à venir.

L'assistant technique soulignait ce risque dans un rapport du 15 novembre 2006:

«Le processus d'organisation des producteurs a été fortement freiné pour différentes raisons. Actuellement le processus fonctionne au ralenti et fait craindre un arrêt du système. Des producteurs dont l'organisation institutionnelle ne serait pas finalisée ne pourraient intervenir de manière significative dans le processus de réforme et dans la gestion du système en découlant.

L'absence d'organisations paysannes structurées et représentatives au moment de la finalisation du processus de désengagement et de la mise en place des nouveaux modes de fonctionnement de la filière hypothèquerait la réforme et le fonctionnement futur de la filière.

De plus une telle absence serait mal comprise par les producteurs et serait source d'une frustration dont les conséquences ne seraient pas neutres.

Cette participation étant indispensable, des solutions doivent être trouvées au niveau de l'Etat et des bailleurs de fonds pour avoir un mouvement de producteur organisé et représentatif au moment de la finalisation des accords de désengagement. Ainsi ce mouvement représentatif pourra intervenir dans la finalisation elle-même des accords et dans la future gestion p sans doute paritaire de la filière coton et des ses organismes».

L'Equipe Technique et la CTRC se sont donc employées aux côtés des producteurs à accélérer la mise en place d'une véritable Organisation en s'appuyant sur les acquis existants. C'est désormais chose faite avec la création de **l'UNION NATIONALE DES PRODUCTEURS DE COTON DU TCHAD (UNPCT)** le 2 Avril 2007 à Moundou. Le processus de reconnaissance est en cours, et la mise en place se fait graduellement.

1.5 Point 07 Cotontchad

1.5.1 La mission de l'Equipe Technique et Cotontchad

La mission n'était pas d'auditer ou d'exercer une activité de contrôle sur Cotontchad mais de réfléchir et formuler des propositions aux Autorités à partir des éléments fournis par Cotontchad.

La réflexion de l'équipe technique s'est donc appuyée sur les données fournies par Cotontchad et les descriptifs de l'étude C2G de 2003.

Les différentes révisions de chiffres entre mars 2007 et juin 2007 ont introduit l'idée d'un certain manque de fiabilité des données fournies par Cotontchad et de l'impérieuse nécessité d'un audit pour connaître la situation réelle de l'entreprise. Cet impératif a été confirmé par les Autorités et les bailleurs de fonds lors des rencontre multi bailleurs de juin 2007.

1.5.2 Le rôle de Cotontchad

Cotontchad présente une structure intégrée verticalement, dans laquelle l'État est propriétaire à hauteur de 75%, et 19% des actions sont détenues par DAGRIS (*Développement des agro-industries du Sud*). Les actions restantes appartiennent à trois banques locales. Cotontchad facilite la commercialisation et le traitement du coton - graine en:

- fournissant aux paysans des intrants agricoles à crédit et gérant la distribution de ces intrants ;
- achetant, cueillant et transportant le coton-graine des villages à asez neuf usines d'égrenage du coton ;
- égrenant le coton-graine, et en commercialisant le coton égrené.

Cotontchad s'endette en recourant au crédit auprès de banques locales pour l'acquisition des intrants agricoles et fournit des crédits aux paysans contre garantie de la récolte de coton. La dette est recouvrée en déduisant le coût des intrants des paiements aux associations villageoises. Le prix au producteur du coton-graine est le même dans tout le pays et est établi chaque année par un comité constitué de représentants des cultivateurs et de Cotontchad.

1.5.3 Le dispositif Cotontchad

Le siège social de la COTONTCHAD est à N'Djaména mais la Direction Générale et les directions techniques sont à Moundou. La Direction Commerciale était à Paris près des grands marchés internationaux de fibre jusqu'à juin 2007 ou la décision de la rapatrier au Tchad a été prise.

Cotontchad exploite 9 usines d'égrenage réparties sur une distance de 700 km. La capacité théorique d'égrenage de l'ensemble est de 257 000 tonnes de coton graine.

De plus, la Cotontchad a réintégré un ensemble huilerie savonnerie qui avait été privatisé sous la pression de la Banque Mondiale en 2000 mais qui a été réintroduit dans le périmètre Cotontchad en 2006:

Cet ensemble huilerie comprend:

- Une unité secondaire à Koumra qui sépare les amandes des coques et envoie les amandes à Moundou. Les coques servent à fournir l'énergie
- Une unité principale à Moundou usinant les amandes de Koumra et les graines des usines de Moundou, Pala, Léré, Gaya, Doba et Kelo.

Une ferme expérimentale à Békamba et une délinteuse à Gounou-Gaya complète le dispositif Cotontchad.

1.5.4 La description du dispositif industriel et de ses performances

Ce point est développé en annexe 4, Cotontchad

1.5.5 Cotontchad, élément central de la filière dans le contexte institutionnel actuel

En effet, la société joue des rôles multiples dans la filière:

- industriel; la société transforme le coton graine en coton fibre et la graine en corps gras commercialisables
- commerçant; achat du coton graine aux producteurs et revente des produits après traitement industriel
- de caisse de stabilisation du secteur coton
- d'outil d'intervention de l'Etat dans la filière coton.

Cette juxtaposition de fonctions introduit une énorme dépendance des acteurs de la filière (en particulier les producteurs) de Cotontchad.

L'enchevêtrement de ces rôles entraîne une complexité croissante dans la lecture et l'évaluation des performances de Cotontchad dans ses différentes fonctions et implique une vision réductrice de la crise de la filière coton. Cette crise de la filière n'est appréhendée qu'à travers la situation conjoncturelle de Cotontchad qui mobilise constamment l'attention et l'action des Autorités et des bailleurs de fonds et préempte toute réflexion sur le fond.

1.6 Point 08 Les autres intervenants

1.6.1 L'Office National du Développement Rural (ONDR)

L'ONDR est responsable des actions de vulgarisation et de formation des producteurs. Il joue également un rôle d'appui et de promotion auprès des différentes structures paysannes et villageoises et assure le suivi des différentes campagnes dont il publie les résultats à travers des statistiques annuelles.

1.6.2 L'Institut Tchadien de Recherche Agronomique pour le Développement

Le coton est l'une des activités principales de l'ITRAD, qui assure:

- La recherche variétale
- Le programme de multiplication de la zone 00 dans le cadre du plan semencier:
 - Le contrôle et le suivi technique des essais
 - L'élaboration des différentes formules de productivité
 - Le contrôle des rendements à l'égrenage et de la qualité des graines à l'aide de L'égreneuse 20 scies de Bébédjia
 - Le contrôle de la qualité des fibres depuis le laboratoire technologique de Moundou

1.6.3 Les transporteurs

Le transport est une activité prise en charge par des privés. C'est une activité principalement privée qui intervient aujourd'hui au sein de la filière.

Coût unitaire important pour l'ensemble du transport

- Transport du coton graine à l'usine
 - A l'origine, service assuré par Cotontchad avec sa propre flotte.
 - En 1985, ouverture aux privés, UTA rachète la partie PALA.
 - Comparaison des coûts: Contchad ne paie pas la TVA sur ses transports alors que les autres compagnies la paie.
 - Importante carence même dans la zone ouest.
- Transport de la fibre

Des transporteurs privés interviennent dans le transport de la fibre.
Voir annexe 05 Voir note Damien Hauswirth sur les transports.

1.7 Point 09 L'Impact socio –économique de cotontchad et de la filière coton sur l'économie nationale

Reprise des éléments d'une note de l'Institut National de la Statistique.

Voir annexe 06 : Note de l' INSE.

La majorité de la population tchadienne (55% d'après les résultats de l'Ecosit-2) vit avec moins de 144 570 FCFA par an. Ce qui correspond à une population pauvre estimée à 4 066 292 personnes. Mais cette pauvreté cache des disparités puisque la pauvreté touche essentiellement le milieu rural et paraît plus prononcée dans la zone méridionale (70,3%) où vivent les cotonculteurs. Dans cette zone, le coton est la principale source de revenu pour environ 400.000 familles (enquête coton, INSEED) et sa production joue un rôle stratégique au Tchad. Ce dernier représente une part importante des recettes d'exportation avant l'ère pétrolière.

Le coton est produit par de petits exploitants agricoles. La Cotontchad, la seule compagnie cotonnière exerce un certain nombre d'activité allant de la fourniture des intrants agricoles aux paysans, à la commercialisation de la fibre et la production de l'huile et du savon à partir des graines du coton, en passant par l'achat, la collecte, le transport et l'égrenage du coton grain. En l'absence des ressources financières propres suffisantes, la société cotonnière bénéficie d'importants crédits de la part des banques commerciales. De ce fait, ce secteur joue un rôle capital dans l'activité économique nationale. Le secteur cotonnier soutient l'activité de production nationale, la demande à travers la consommation des paysans bénéficiant des revenus ainsi que le commerce extérieur à travers les exportations.

Tout de même, il convient de noter que depuis quelques années, le secteur est confronté à certain nombre difficultés dont certaines ont affecté fondamentalement ses performances. On peut citer entre autres i) la concurrence déloyale menée par les pays du Nord, en particulier les Etats-Unis affecte fondamentalement la compétitivité ; ii) la baisse des cours du coton ; iii) les coûts de production élevés ; iv) les pratiques de production paysanne inefficaces (les rendements au champ sont très faibles, environ 650 kg/ha contre 1100 kg/ha au Mali) ; v) les insuffisances dans la gestion de la Cotontchad (la lenteur de l'achat du coton ne permettant pas aux cultivateurs de satisfaire leurs besoins essentiels)

1.8 Point 10 La problématique de la filière

La filière fait vivre et structure la vie de 3 millions de personnes au Tchad. Malgré des initiatives ponctuelles positives, il ne peut être envisager à brève échéance des cultures de remplacement qui puissent reprendre le rôle économique et structurant de la filière coton

Cette filière coton est à ce jour en voie d'implosion et de disparition du fait de facteurs:

- externes (chutes des cours, rôle des subventions) mais aussi internes (faible performance agronomique, faible performance de Cotontchad).

La filière est organisée autour de Cotontchad qui en est le cœur et le poumon. Les problèmes de Cotontchad polluent toute la filière et en particulier le système de production. Il en résulte une vision très réductrice de la crise de la filière coton qui a conduit à focaliser les solutions sur Cotontchad sous la forme quasi exclusives de moyens financiers mis à la disposition de la Société. Malgré la mobilisation et la fourniture de moyens importants plus de 50 milliards de Fcfa, la dégradation de la filière n'a pu être évitée et la question de sa survie est posée. Les blocages internes n'ont pas permis les ajustements nécessaires.

Une explosion de la filière à brève échéance aurait des conséquences graves qui engendreraient une crise sociale grave dont les conséquences seraient difficilement maîtrisables. Une réforme de la filière est indispensable pour garantir sa pérennité à moyen terme, il s'agit d'un impératif social et politique.

Les éléments de cette réforme sont:

- un nouveau dispositif institutionnel et de nouvelles règles de fonctionnement de la filière (Organisation de la filière autour d'un Interprofession). Ce dispositif institutionnel doit ramener Cotontchad à un rôle industriel et commercial
- une restructuration de l'entité industrielle de Cotontchad avec un désengagement de l'Etat de son rôle d'actionnaire
- une relance de système de production avec une mobilisation importante de moyens au niveau interne et au niveau des partenaires.

Cette réforme globale de la filière coton nécessite une volonté politique forte et la mise en place d'une structure adaptée à l'enjeu (Cellule de crise coton ayant le mandat, la responsabilité et les moyens pour mener à bien l'ensemble de la réforme).

Le rôle de l'équipe technique était limité la définition du nouveau système institutionnel et à la définition des modalités de désengagement de l'Etat de son rôle d'actionnaire de Cotontchad.

2 Partie 2 Le processus de réforme

2.1 Point 11 Rappel des thèmes

- Le choix de la zone cotonnière à maintenir ou non;
- L'unicité du prix d'achat du coton aux producteurs à conserver ou non;
- Le mécanisme de fixation du prix d'achat du coton aux producteurs;
- La note sur le mécanisme de fixation de prix et la formule
- réunions avec les producteurs
- Le choix d'un scénario de privatisation;
- Les fonctions critiques, qui seront listées, budgétisées et commentées pour permettre au Gouvernement de définir le faisceau de fonctions régaliennes qu'il s'attribue et d'identifier ce qui devra être pris en charge par d'autres parties prenantes (société cotonnière en particulier);
- Les mécanismes d'approvisionnement en intrants, de paiement du coton aux producteurs et de constitution d'un fond de soutien;
- Le cadre réglementaire et contractuel de l'ensemble de la filière.

2.2 Point 12 Etude C2G et propositions

L'étude C2G a connu deux phases en 2003 et 2004. Chaque phase a donné lieu à la rédaction d'un document.

2.2.1 La première phase en 2003

Approche Globale du document

- Le document comporte plusieurs parties:
 - analyse de la filière cotonnière au TCHAD

- diagnostic opérationnel et financier
- scénarii de privatisation
- Les idées qui sous tendent le document et la solution préconisée plus ou moins expressément sont les suivantes:
 - désengagement de l'état
 - gestion de la filière dans le cadre d'une interprofessionnelle
 - la société cotonnière se replie sur l'égrenage et la commercialisation
 - extension des responsabilités des OP dans la gestion de la filière
- Diagnostic de la filière
 - Contexte général
 - * Contexte de cours déprimé
 - * Enclavement voir impact du nouvel axe Touboro N'Gondéré
 - * Baisse de la production
 - Priorité production alimentaire pour les paysans
 - Causes techniques (qualité semences, sous utilisation des intrants et insecticides, retrait ONDR)
 - COTONTCHAD
 - * Outil de bonne qualité
 - * Main d'œuvre qualifiée
 - * Dégradation régulière de la qualité
 - * Potentiel usine environ 280.000 tonnes
 - Usines PALA, KELO, Moundou II représentent 50% des capacités
 - * Services commerciaux performants
 - * Performance industrielle: hors achat coton graine le prix de revient est du même ordre que celui de la CMDT au Mali
 - Les questions préalables à
 - * La responsabilité de l'Etat dans la filière privatisée

- * Nature des relations entre producteurs et égreneurs
- La responsabilité de l'Etat. Il a vocation à:
 - * Conception et mise en œuvre du cadre réglementaire
 - * Développement des infrastructures
 - * Services publics pour les producteurs Recherche vulgarisation
 - * Appui à la structuration et au renforcement des organisations professionnelles agricoles; mise en place d'une interprofession
- Les relations entre producteurs et égreneurs
Elles sont organisées autour d'un dispositif de interprofessionnelle basé sur des contrats collectifs concernant:
 - * les intrants
 - * achat de coton graine

Remarques

- Le rôle d'arbitre de l'Etat n'a pas été souligné avec assez d'insistance. Il est sans doute intégré dans la mise en œuvre du cadre réglementaire. Mais cela peut dépasser ce cadre (voir le problème du classement)
- La rentabilité industrielle n'est qu'un des éléments de la rentabilité mais pas le plus important: importance de la rentabilité agricole et de la performance commerciale
- Importance sociale du coton: il monétarise des populations
- La prise en compte de l'activité sur la graine de coton, la seconde transformation représente 20%des recettes fibres au Bénin et en RCI
- Les risques sur le crédit si l'organisation et les relations fonctionnelles ne garantissent pas une parfaite fluidité des flux physique et des mouvements financiers correspondants
- Le rôle de l'état a été particulièrement développé sur les fonctions régaliennes de l'Etat
 - rôle réglementaire
 - rôle de définition de la politique économique du secteur
 - rôle «palliatif» quand insuffisance des acteurs ou service public «encadrement, recherche piste»
- une attention particulière a été mise sur:

- la relation entre producteur et égreneur et la gestion interprofessionnelle
- le besoin de sécurisation de chaque acteur (producteur, égreneur, institution financière)
- L'accord interprofessionnel aux niveaux national et régional, les variantes.

Approche C2G par thème

Thème 1 Le choix de la zone cotonnière à maintenir ou non;

- L'étude des prix de revient (production) il est de 160 Fcfa avec un rendement de 900 KG/HA et une MO valorisée à 600 fcfa/jour

L'importance du rendement pris comme hypothèse est assez décalé de la réalité. L'ajustement se fait donc sur la variable «salaires ou la valorisation du travail»

- Cette approche a conduit les consultants à la conclusion suivante sur les zones dites marginales

«Faire du coton dans les zones marginales pour occuper les paysans et leur fournir un petit revenu monétaire n'est pas une approche pertinente au niveau de la filière»

Thème 2 L'unicité du prix d'achat du coton aux producteurs à conserver ou non;

- La question du bien fondé de la péréquation des coûts de transport dans une logique purement économique est posée. En effet la mise en place d'un système de péréquation des transports dans un contexte libéralisé avec plusieurs blocs paraît complexe, et
- L'étude reconnaît que les paysans souhaitent un prix unique.

Thème 3 Le mécanisme de fixation du prix d'achat du coton aux producteurs;

- Dans une formule libéralisée, une formule de détermination de prix d'achat aux producteurs ne saurait avoir un caractère réglementaire sauf dans l'hypothèse où l'état s'engagerait fermement à soutenir le prix. A défaut, la détermination de ce prix doit naturellement relever de la négociation professionnelle
- L'étude analyse la formule ayant cours en 2003 pour la fixation du prix au producteurs
- La formule fait référence aux hypothèses:
 - production 230.000 tonnes

- rendement égrenage 40,5%
- prix de revient moyen hors achat coton graine 384 FCFA
- prix de vente 875 FCFA

remarques: production très en dessous de l'hypothèse de base prix de revient hors achat des 5 dernières années 455 FCFA

- Elle analyse les mécanismes dans les pays voisins
 - la Côte d'Ivoire mécanisme élaborée par Horus
 - Burkina FASO Mécanisme pluriannuel avec une notion de de prix plancher et l'intervention d'un fonds de soutien
 - Bénin Comité paritaire, Prix plancher a partir du coût moyen de cession des intrants agricoles (engrais et insecticides) annoncé avant les semis, Prix d'achat indexé sur les cours Cotlook, un fonds de stabilisation abondé par les deux parties
- Propositions:
 - Améliorer le système existant avec actualisation des coefficients et existence d'un fonds de soutien
 - S'inspirer de l'expérience Burkinabé

Thème 4 Le choix d'un scénario de privatisation

- Conditions d'éligibilité
 - Accroissement du revenu paysan
 - Augmentation de la production et de la productivité
 - Protection environnementale et maintien de la fertilité des sols
 - Accroissement de la capacité d'autofinancement du secteur
- La rentabilité de l'entreprise dépend plus du rendement de l'activité agricole et de la performance commerciale que de l'efficacité industrielle
- Les hypothèses
 - Mandat de gestion à un opérateur privé
 - Création de deux ou plusieurs sociétés publiques avant privatisation
 - Cession par l'Etat de tout ou partie des actions cotontchad

- Privatisation par fonction
- Cession des actifs
 - * Lot unique
 - * Vente en plusieurs lots
- La valorisation des différents scénarii de privatisation ne fait pas apparaître de différences significatives.

La valorisation est de deux milliards avec reprise des dettes. Voir modalité de valorisation des actifs incorporels.

A. Etude de l'hypothèse 1: Mandat de gestion à un opérateur privé

Peut s'appliquer sur 1 lot ou plusieurs lots (coupler avec hypothèse B).

En cas d'échec du plan de cession d'actif.

Avantages:

- Délai supplémentaire
- Permet d'attendre un redressement du cours de la fibre et un assainissement du marché international.

Inconvénients:

- Retrait par rapport aux mesures déjà arrêtées
- Pas de changement en profondeur.

Remarque Pierre Vannini:

Une implication ad minima de l'opérateur est nécessaire.

B. Etude de l'hypothèse 2: Création de deux ou plusieurs sociétés publiques avant privatisation

Avantages:

- Préparation de la privatisation
- Délai pour consolider les Organisation de Producteurs.

Inconvénients:

- Retard de la privatisation
- Problème du traitement de la dette
- Nécessite l'accord des créanciers.

Remarques Pierre Vannini 2006:

L'accord des créanciers doit être demandé dans tous les cas car la cession d'actif est en fait une liquidation qui ne dit pas son nom dont les produits ne sont pas obligatoirement affectés aux créanciers.

Il s'agit plus d'une modalité de mise en œuvre après les choix fondamentaux

- *1 bloc ou plusieurs blocs*
- *Cession d'actions ou d'actif.*

En effet cette étape serait utile si était choisie la solution de plusieurs blocs avec cession d'actions.

C. Etude de l'hypothèse 3: Cession par l'Etat de tout ou partie des actions cotontchad

Avantages:

- Pas de cloisonnement qui permet un certain optimum industriel
- Rend prix unique plus évident
- Sécurisation crédits intrants.

Inconvénients:

- Risque de défaillance d'un opérateur met le filière en danger
- Monopole privé à la place d'un monopole public.

Remarques Pierre Vannini (2006):

- *Le risque de défaillance existe comme dans toute activité. La défaillance d'un opérateur est aussi perturbatrice pour la filière qu'elle soit composée d'un ou plusieurs blocs. Le risque peut être anticipé dans les exigences au niveau de la capacité financières des sociétés soumissionnaires*
- *Le risque que l'achat en un bloc n'intéresse pas un investisseur au nom de la division des risques en matière d'approvisionnement est à vérifier*
- *Le risque n'est pas industriel, il est plus dans la fiabilité du système de soutien Et donc souvent dans la contribution de l'état tchadien.*

D. Etude de l'hypothèse 4:Privatisation par fonction

- Ce processus a été engagé (intrants, transport)
- Mais ne paraît pas envisageable pour l'égrenage au Tchad
- Le renchérissement du coût de mise en place des intrants.

Remarques Pierre Vannini (2006):

La déconnexion de l'égrenage paraît une solution possible et en cohérence avec l'économie de la filière. L'industriel ne prend un risque que sur ce qu'il maîtrise c'est à dire la prestation industrielle.

Cependant cette solution paraît particulièrement difficile à mettre vu l'état de l'amont de la filière et la faible organisation des producteurs et dans ce contexte, le mode de commercialisation des fibres n'est que modérément expliquée.

E. Etude de l'hypothèse 5: Cession des actifs

a. Lot unique

Il a été brièvement évoqué par les consultants.

Avantage: avantage de la filière unique.

Inconvénients: il substitue un monopole privé à un monopole public, il ne garantit pas d'un processus ultérieur de fermeture de certaines usines.

b. Vente en plusieurs lots

- Cession en 9 lots séparés

Avantage:

Cette solution offre une grande souplesse.

Inconvénients:

La dispersion des acteurs rend difficile l'obtention d'un consensus pour la structuration de la filière.

De plus, la mise en œuvre de cette solution exige, au préalable d'avoir résolu le délicat problème de la délimitation des zones usines.

- Cession par lot de trois usines ou plus

Avantages:

Assure aux repreneurs un volume minimum de coton.

Inconvénients:

Les consultants ne notent pas d'inconvénients majeurs a priori.

Faisabilité:

Le problème de délimitation des zones se pose mais avec moins d'acuité que dans l'hypothèse de 9 lots séparés.

Remarques Pierre Vannini 2006:

- La solution a lots séparés de trois usines au moins semble celle préconisée par C2G. Il est nécessaire de comprendre la différence au niveau des avantages et des inconvénients avec la solution 1 lot.
- Il convient d'analyser les conditions de mise en œuvre (cession d'action et cession d'actif). Le formalisme préalable et nécessaire à une cession en plusieurs blocs et par cession d'actifs ou par cession d'action peut nécessiter des délais qui annuleraient, à la mise en œuvre, l'intérêt que dégagait a priori la solution.
- L'accord des créanciers doit être demandé dans tous les cas car la cession d'actif est en fait une liquidation qui ne dit pas son nom dont les produits ne sont pas obligatoirement affectés aux créanciers.
- La dette sociale – les sociétés repreneuses d'actifs n'auraient aucune obligation en matière de reprise de personnel – cela suppose que l'ancienne structure licencie tout le monde. Il n'apparaît pas de provision pour ce poste qui n'a pas été quantifié.

Thème 5 Les fonctions critiques

Dans le document, Le consultant propose que l'état assume les fonctions critiques. Cependant le partenariat avec le privé est évoqué, en effet, l'intérêt partagé de la société cotonnière et des producteurs pour la recherche et la vulgarisation conduit à préconiser un dispositif de pilotage associant les deux parties.

Thème 6 Les mécanismes d'approvisionnement en intrants, de paiement du coton aux producteurs et de constitution d'un fond de soutien

Les intrants:

La relation entre crédit intrants et intensification nécessaire est soulignée. Pour le transport des intrants, la mise en place des intrants en fret retour du coton graine paraît la solution optimum dans le contexte.

Proposition C2G:

Prise en charge des approvisionnements intrants par les fournisseurs.

Appel d'offres où interviennent les producteurs, la Cotontchad, organismes scientifiques de vérification ou certification.

Le problème du crédit intrant est posé, une palette de solutions extérieures a été scannée mais aucune proposition opérationnelle n'a été présentée.

Thème 7 Le cadre réglementaire et contractuel de l'ensemble de la filière.

Rôle de l'Etat:

L'Etat a désormais pour mission de créer un cadre favorable au développement de l'initiative privée dans la filière et mettre les acteurs en situation d'assumer leurs nouvelles responsabilités.

Mais le rôle d'arbitre peut déborder le cadre réglementaire, voir problème du classement.

2.2.2 Synthèse et recommandations en 2004

Cette synthèse et ses recommandations sont consécutives à une deuxième phase de l'étude C2G en octobre 2004 comportant notamment la tenue d'un atelier avec les opérateurs concernés

- Les attentes et interrogations des investisseurs et des cotonculteurs ont été précisées lors d'un séminaire en 2004
 - Investisseurs
 - * Précision sur les règles du jeu
 - * Principe d'exclusivité par zone
 - Cotonculteurs
 - * Prise en charge de leur besoin en matière d'intrants, de crédit, d'encadrement
 - * Respect engagement en terme de calendrier : mise en place des intrants, d'enlèvement et de paiement
 - * Mise en place d'un fonds de soutien coton graine
- L'organisation de la filière dans le contexte de privatisation de Cotontchad
 - Le maintien d'une «organisation filière» est indispensable pour assurer la sécurisation de tous les acteurs
 - Contrats collectifs ou interprofessionnels reconnus par l'état afin de leur donner force de loi
- Les scénarii de privatisation
 - Le scénario de vente en deux ou trois lots semble avoir la préférence des consultants avec problématique de la zone Est (Kyabé) qui s'apparente à une approche d'aménagement du territoire

- Le scénario de vente des actions de l'Etat a été écarté pour diverses raisons qui mériteraient un examen plus approfondi mais qui sont principalement:
 - * «la simplicité» de mise en œuvre
 - * Déconnection de la réforme de la privatisation du problème de la dette
- Conditions préalables à la privatisation
 - Existence d'Associations de cotonculteurs représentatives
 - Mise en place d'une organisation interprofessionnelle
 - Les décisions que doit prendre l'état :
 - * Choix d'un scénario de privatisation
 - * Mise à jour des titres des emprises de Cotontchad
 - * Définition d'un programme pluriannuel d'entretien des pistes cotonnières
 - * Organisation et financement de la recherche agronomique et de la production de semences améliorées
 - * Renforcement des capacités institutionnelles et de gestion des organisations de cotonculteurs
 - * Modalités de fixation du prix du coton graine
 - * Fonds de soutien
 - * Apurement des dettes ou concordat

Les propositions C2G ont servi de fondement à l'élaboration d'une feuille de route dont la mise en œuvre a nécessité la mise en place de l'Equipe Technique.

Voir annexe 02.

Elles sont un des éléments importants de la réflexion de l'Equipe Technique afin de formuler des propositions aux instances de décision

2.3 Point 13 Le système de décision

Le circuit est constitué de plusieurs niveaux et se présente ainsi :

- Premier Niveau: Equipe technique

- élaboration et synthèse des propositions
- transmission au Comité Technique
- Deuxième Niveau: Comité technique
 - Regroupe les secrétaires généraux des ministères, la cellule économique, l'équipe technique et Cotontchad
 - Etude du dossier
 - Validation
 - Transmission au haut Comité Interministériel
- Troisième Niveau: Haut comité Interministériel
 - Validation
 - Transmission au conseil des ministres
- Quatrième niveau: Conseil des Ministres
 - Approbation
 - Décision.

2.4 Point 14 La présentation de l'équipe technique

2.4.1 L'Equipe technique

Elle a été mise en place en 2005 avec la nomination d'une personnalité de haut niveau comme coordinateur à la demande des bailleurs de fonds. Le Coordinateur est Monsieur NAGOUM YAMASSOUM ex Premier Ministre. Il est secondé par deux conseillers:

- Monsieur Monsieur Mahamat Ahmat Ismail, Conseiller
- Monsieur Boubacari Hamadou, Conseiller

A partir d'octobre 2006, l'Equipe a été appuyée par un assistant technique à partir du 15 octobre 2006.

Voir Organigramme, Annexe 7.

Elle fonctionne sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture et est financée par l'Union Européenne pour la partie moyens physique et fonctionnement, les salaires du coordinateur et des conseillers sont payés par l'Etat Tchadien.

2.4.2 Le protocole de financement et devis programme

Contenu

Voir annexe 8, Protocole de financement n° 40.

Le protocole d'utilisation n°40 organisait le financement des appuis de l'union européenne au secteur coton sur fonds stabex .n protocole a été mis en œuvre par un devis programme (annuel) n° 1 signé le 12 octobre 2006 modifié par un avenant signé en mars 2007.

La mise en œuvre de ce devis programme a nécessité l'organisation d'une réunion avec les membres de l'Equipe Technique, la cellule action et la DCE le 26 janvier 2007.

La réunion sur le Devis Programme 26 janvier 2007

Tenue à la DCE, la réunion a porté sur les thèmes suivants:

- les problèmes de mise en œuvre
 - les procédures et choix de fournisseurs
 - les circuits (ON, action, tutelle
 - le problème de suivi de suivi
 - * la nécessité de remplir les fiches
 - * les circuits (ON, tutelle)
 - * a justification des missions l'étranger
- le projet d'avenant
 - des postes ont été acceptés au niveau des principes (groupe électrogène, équipement de la salle de réunion, le comptable, les entretiens divers)
 - une meilleure appréciation des montants est nécessaire
- conclusions
 - L'équipe technique a pris en compte les remarques sur les modalités de mise en œuvre et les systèmes de suivi
 - L'avenant. Une nouvelle mouture doit être présentée au plus tôt en intégrant les demandes de renseignements complémentaires de l'ON et de la DCE.
 - La proposition de nommer l'assistant technique comptable du projet n'a pas été retenue.

L'avenant au protocole d'utilisation n° 40 et le projet de Devis Programme n°2

La poursuite de l'appui à la réforme de la filière coton à travers le financement de l'Equipe Technique impliquait la signature d'un Devis Programme n°2. Pour ce faire, il était nécessaire de modifier le protocole d'utilisation n°40 par un avenant.

L'Assistant Technique a participé à la rédaction du projet d'avenant et du projet de Devis Programme n°2 à partir d'un plan d'action élaboré en concertation avec l'équipe technique

Voir Annexe 09 Plan d'action du DP2.

2.4.3 Les réunions du comité de suivi

Réunion du Comité de Suivi du 26 octobre 2006

Cette réunion a permis:

- de préciser ce qu'attendaient les partenaires de l'action de l'équipe technique et de l'assistant technique et
- d'examiner l'Etat d'avancement de la feuille de route
- d'identifier et lever les freins à sa réalisation
 - Le rôle de l'Equipe Technique.

Le rôle de l'Equipe technique

- Eclairer et préparer les choix
- Accélérer la décision des autorités
- La rendre explicite.

Dans le cadre du respect de la feuille de route, l'accent a été mis sur le rôle de proposition et d'impulsion dévolu à l'équipe technique

- L'état d'avancement de la feuille de route
- Le respect de la feuille de route.

La masse documentaire est importante, l'information existe au niveau des services étatiques, des bailleurs et de la Cotontchad. Il convient de mobiliser cette information et d'organiser les réunions de concertation au plus vite en particulier avec Cotontchad.

Des études complémentaires si elles s'avéraient nécessaires ne devraient pas interférer sur le respect de la feuille de route

- Les grands thèmes (zones, prix, fonctions critiques, scénarii de désengagement).

La nécessité d'une réponse rapide et formelle de l'Etat sur ces différents thèmes a été soulignée.

En outre, les participants ont insisté sur la nécessité de mobiliser l'information sur les expériences extérieures (Bénin, Mali, Burkina...) afin d'en tirer des enseignements. De la documentation existe chez certains partenaires (en particulier l'AFD) et peut être utilisée par l'Equipe technique.

La réunion du comité de suivi du 22 janvier 2007

- La réunion avait pour but principal de juger de l'état d'avancement de la feuille de route. L'équipe technique a remis un rapport préliminaire aux autorités. Ce rapport préliminaire faisait la synthèse d'un premier draft de l'assistant technique finalisé le 14 décembre 2007 ;
- Le coordonnateur a informé les différents partenaires de la remise de ce rapport préliminaire aux Autorités en précisant l'ambition du document. Il s'agit d'une base de travail destinée aux autorités et aux partenaires comme support aux réflexions et discussions ; Les points proposés restent encore ouverts.
- L'intérêt du document malgré ses inéluctables imperfections est de montrer de manière formelle le début du processus de réforme
- L'intervention du représentant de la commission européenne a pris acte de la sortie de ce premier document mais a tenu à recadrer de la démarche entreprise et l'intervention de l'équipe technique. Le but de la démarche est de fournir à l'Etat des outils pour sa décision.
- Dans cet esprit le rapport préliminaire ne fournit pas les quantifications et les chiffres qui doivent étayer le raisonnement. Au niveau actuel d'information, il est difficile d'aller plus loin. Les lacunes les plus importantes portent sur :
 - La décomposition des coûts de la filière et de cotontchad
 - La quantification des fonctions critiques
 - Le problème des charges récurrentes au niveau de l'Etat.

Il souligne l'importance de la collaboration avec Cotontchad, la nécessité de rédiger un document de base synthétisant l'information disponible et l'importance du respect de la feuille de route

- Dans cet esprit, représentant de la commission européenne a proposé des termes de référence (voir annexe10) pour fixer la méthodologie et explique ceux-ci. Le Ministre du Plan et des infrastructures, président de la réunion, a demandé qu'il soit tenu compte de ces documents.

- Des demandes complémentaires ont été formulés par les autres partenaires (Banque mondiale, FMI): fourniture des états financiers Cotontchad, fourniture du premier draft de proposition.

La réunion UE/Equipe technique du 28 mars 2007

Cette réunion a fait l'objet d'un compte rendu. *Voir annexe 11.*

2.4.4 Le problème du positionnement de l'Equipe technique et le circuit de décision

L'équipe technique n'a pas d'existence juridique autonome. Elle est le cabinet d'un coordinateur qui a été nommé par décret. Ce flou juridique a été un frein à son action et à l'obtention d'information (en particulier dans sa relation avec Cotontchad). De plus la lourdeur du système de décision avec une multiplication des niveaux de traitement du dossier a créé un enlèvement du dossier de janvier à avril 2007. Cet état de fait avait suscité la rédaction d'une note de l'assistant technique pour faire de l'Equipe technique une cellule coton qui prenne en charge la globalité de la filière et non le seul cheminement institutionnel de la réforme.

Voir Annexe 12.

2.5 Point 15 Les missions effectuées par l'Equipe technique

2.5.1 La mission en zone cotonnière du 2 au 12 novembre 2006 (mission 1)

Elle a permis d'organiser des rencontres avec les producteurs à Pala, Moundou et Sarh.

Les objectifs de ces rencontres étaient de:

- expliquer la feuille de route et les missions de l'Equipe Technique
- présenter l'assistant technique et son rôle
- recueillir les avis des producteurs sur les différents thèmes de la feuille de route.

Voir annexe 13.

2.5.2 La mission en zone cotonnière du 1^{er} au 12 février 2007. Mission 2

Cette mission avait été programmée suite la réunion du jeudi 18 janvier 07 avec Cotontchad. La réunion du 22 janvier 07 a souligné la nécessité de la collaboration et de l'échange d'information.

Dans ce cadre une mission de recueil d'information et de discussion a été programmée en zone cotonnière du 1^{er} au 12 février 2007 avec comme point d'orgue une réunion tripartite (Cotontchad, producteurs, équipe technique) prévue le 10 février 2007.

La mission s'est déroulée comme prévu. La description détaillée des rencontres avec Cotontchad et la somme des informations collectées sont contenues dans le rapport de mission présenté en *Annexe 14*.

Le PV de la réunion du 10 février est en *Annexe 15*.

A cette occasion, il a été demandé à l'assistant technique de fournir une note (*Voir annexe 16*) pour servir de base à une réflexion sur les Fonds de soutien et fonds de lissage.

2.5.3 La mission en zone cotonnière du 22 au 24 février 2007. Mission 3

La mission avait un double objet:

- restitution d'une étude ITRAD
- finaliser la collecte de l'information à Cotontchad.

L'équipe technique était représentée par le conseiller Boubakari Hamadou et l'Assistant Technique.

La présence de l'Equipe technique à la restitution du rapport ITRAD était particulièrement importante. En effet l'étude supportée par la Coopération Française portait sur les agriculteurs de la zone cotonnière, catégorisait les agriculteurs et évaluaient l'impact économique et monétaire sur chaque type d'agriculteur de la production de coton. De plus des corrélations sont établies dans l'étude entre culture du coton et niveau de pauvreté ou de sécurité alimentaire des agriculteurs. Les conclusions de cette étude sont importantes car elles se prononcent sur la pertinence de produire du coton pour les agriculteurs. Le seuil de prix en dessous duquel les paysans n'ont pas intérêt à faire du coton se situe entre 160 et 164 fcfa le Kg de coton graine c'est-à-dire le niveau actuel de prix.

L'autre objectif était de recueillir des informations auprès de Cotontchad.

La mission a dû faire face à un certain blocage au niveau de Cotontchad dans la collecte d'informations complémentaires, le rapport de mission a été transmis aux autorités de tutelle (Ministre de l'Agriculture) et à la DCE.

Voir rapport de mission *Annexe 17*.

2.5.4 La mission 4 à Moundou

Du 25 au 29 Juin 2007, le Coordonnateur de l'Equipe Technique chargée de la mise en œuvre de la Feuille de Route accompagné de ses conseillers et son As-

sistant Technique s'est rendu à Moundou pour rencontrer les responsables de la Cotontchad et ceux de l'organisation des producteurs de coton de la zone soudanienne.

L'objet de la mission était:

- La concertation avec la nouvelle Direction Générale afin d'organiser et initier de manière effective la collaboration entre ETRC et la Cotontchad pour le respect de la feuille de route sur la stratégie de la Réforme. Cette collaboration s'inscrit dans le cadre général de la crise de la filière coton et doit intégrer les évolutions de la feuille de route suite aux conclusions de la mission multi bailleurs de juin 2007 et,
- particulièrement de la question des intrants agricoles.

Lors de cette mission, deux rencontres avec la Cotontchad et une avec le représentant des producteurs ont eu lieu successivement à la Cotontchad dans la salle des réunions et à la CTRC, dans le Bureau du Coordonnateur.

Le contexte: L'Accord du gouvernement sur le principe du désengagement reste en vigueur bien qu'aucune date de n'ait été fixée. A cet effet, le processus de la mise en œuvre de la feuille de route se poursuit tout en attendant un nouveau calendrier car le fond du dossier ne change pas.

Les thèmes des réunions:

- Faire de l'état d'avancement du processus
- Les intrants en contexte privatisé
- La comparaison des coûts.

Voir Annexe 18.

2.6 Point 16 Les réunions

2.6.1 Réunions avec les opérateurs

Les producteurs

Réunion de novembre 2006 dans le cadre de la mission 1

Voir mission 1.

Réunions de février 2007 dans le cadre de la mission 2

Voir mission 2.

Les réunions avec Cotontchad

Réunions du 18 et 22 janvier 2007 avec Cotontchad

La première mission à Moundou n'avait pas permis de rencontrer formellement Cotontchad malgré les demandes du coordonnateur de l'Equipe technique. Les premières propositions de l'Equipe Technique ont été formulées sans le concours de Cotontchad. Ces réunions ont permis à Cotontchad de formuler ses remarques et réserves par rapport au premier document.

De proposition de l'équipe technique.

La principale différence d'approche portait sur le nombre de blocs. L'équipe technique ayant proposé deux blocs et Cotontchad étant favorable à un bloc unique.

Rencontre de 10 février 2007 dans le cadre de réunions tripartites avec les paysans et l'Equipe technique

Cette réunion a permis de discuter des thèmes traités dans le rapport préliminaire.

Voir mission 2.

Cotontchad a annoncé qu'une recapitalisation était prévue et serait débattue au conseil d'administration de février 2007.

Réunion avec Cotontchad le 7 mars 07 à N'Djamena

Suite à la mission de Messieurs Boubakari Hamadou et Vannini en zone cotonnière et à la remise du rapport faisant part de certaines difficultés dans le recueil d'informations et dans la relation avec Cotontchad, une réunion a eu lieu à N'djamena et a permis de clarifier certains points.

Des informations ont été fournies par Cotontchad:

- structure des coûts
- données sur les collectes et les performances d'égrenage
- organisation et couts de distribution des intrants
- le dispositif d'interface
- les relations de Cotontchad avec l'ONDR et l'ITRAD
- évolution du coût des intrants sur 5 ans
- dates de début et fin de campagne

- organigramme.

Un processus de collaboration a été établi.

Lors de la rencontre du 10 février 2007 dans le cadre des rencontres tripartites avec les producteurs et l'équipe technique.

Les changements à Cotontchad

Le conseil d'Administration de Cotontchad s'est réuni le 22 mai 07.

D'importants changements ont eu lieu dans le management de Cotontchad.

- 1 Monsieur Taïgue est le le nouveau DG. Cette personnalité vient du ministère des finances
- 2 Le directeur commercial Mahamat Nour officiant à Paris devient DGA
- 3 Monsieur Malloum (ex DG) reprend le poste de directeur commercial à Paris.

Réunion PCA Cotontchad du 24 mai 2007

Voir le compte rendu de la réunion en *Annexe 19*.

Réunion DGA de Cotontchad le 25 mai 2007.

Voir le compte rendu de la réunion en *Annexe 20*.

Réunion avec la Délégation Cotontchad le 7 juin 2007

Cette réunion regroupait la nouvelle équipe de Cotontchad et l'Equipe Technique. Elle a permis de:

- Rappeler le processus, ses étapes et ses échéances
- Noter les contraintes de chacun
- Projeter une mission Moundou sur le thème de la gestion des intrants.

Réunion Equipe Technique Cotontchad le 28 juin 2007

Cette réunion regroupant l'ensemble de la Direction de Cotontchad et de l'Equipe Technique. Elle a permis:

- d'exposer la vision de chaque partie sur la fonction de gestion des intrants et d'explorer quelques pistes de réflexion dans le cadre de la prise en charge de la fonction par un organisme dépendant de l'inter profession
- de faire le point sur la préparation de la campagne 2007-2008.

Voir mission 4. Voir annexe 18.

Réunions avec Dagriss

Des réunions se sont tenues à Paris début janvier 07. Elles avaient plusieurs objectifs:

- Echanger sur la situation des filières coton africaines par rapport au fonctionnement du marché mondial et sur les perspectives à moyen terme
- Profiter de l'expérience de DAGRIS en matière de privatisation dans les pays africains où la société est présente
- Connaître la position de Dagriss, actionnaire minoritaire de Cotontchad dans l'hypothèse d'une privatisation.

Voir Annexe 21.

2.6.2 Réunions avec les autorités

Ministère de l'Agriculture 15 octobre 2006

- Cette réunion s'est tenue sous la présidence du Ministre de l'Agriculture le 15 octobre 2006
- Le thème principal était l'examen de l'aide mémoire de la Banque Mondiale suite à la mission conduite en septembre 2006
- La discussion s'est élargie au respect de la feuille de route et à la nécessaire collaboration entre les parties impliquées (équipe technique, services du Ministère, Cotontchad
- Le coordinateur de l'équipe technique a indiqué qu'un premier draft de propositions serait soumis aux Autorités fin décembre 2006.

La réunion au Ministère de l'agriculture du 24 mai 2007

Lors de cette réunion, le ministre a rappelé l'actualité de la feuille de route et l'obligation de se conformer à son calendrier. Pour ce faire la mobilisation de tous et la concertation avec toutes les parties concernées sont nécessaires.

Les orientations du gouvernement sont connues et sont claires et la privatisation sera effective en 2008. A présent, il faut prendre les dispositions pour respecter cet engagement et éviter l'échec. Tous les membres de l'Equipe Technique, les responsables au niveau du Ministère et de la Cotontchad, doivent avoir la même vision. La nouvelle équipe de la Cotontchad et le Président du Conseil d'Administration ont reçu des instructions claires pour travailler chacun dans son rôle.

Le Ministre a rappelé le rôle important que doit jouer le nouveau PCA dans le dispositif et dans le processus de privatisation. Il est l'interlocuteur à N'djamena.

Concernant les fonctions critiques qui sont la vulgarisation, la recherche et les pistes rurales, c'est le rôle régalién de l'Etat tel qu'il a été souligné dans le PNSA. Il convient de continuer à provisionner dans les budgets programmes les montants nécessaires.

Réunion Ministère de l'Agriculture du 23 mai 2007

Voir compte rendu de la réunion *Annexe 22*.

Réunion du 12 juin 07 avec le Secrétaire Général de l'Agriculture

Cette réunion avait pour but de préparer la mission multi bailleurs des jours suivants et portait sur l'Etat d'avancement de la feuille de route.

Cependant le contexte de chute de la production de coton et les perspectives de la campagne 2007-2008 conduisaient à une discussion plus large sur la filière coton.

Les causes de la crise ont été évoquées ainsi que les blocages qui paralysent la mise en place rapide de solutions pertinentes.

- multiplicité des centres de décision
- l'incertitude sur la situation réelle de Cotontchad.

Réunion avec le Secrétaire général du ministère de l'Agriculture dans le cadre de la mission multi bailleurs - le 20 et 21 juin 2007

Ces réunions ont permis de préparer la réunion de synthèse avec les bailleurs et le document proposé par le Ministère de l'Agriculture pour la réunion plénière.

2.6.3 Réunions avec les bailleurs de fonds

Les réunions avec la Banque Mondiale

Réunion du 19 mars 2007 avec Monsieur Seck pour réaménagement du calendrier de la feuille de route

Les rencontres ont abouti à une réactualisation de la feuille de route.

Voir Annexe 23 le projet de nouveau calendrier de la feuille de route.

Réunion du 21 mai 2007 avec Monsieur Ahoussissi (Banque Mondiale)

Voir Annexe 24 Compte rendu réunion.

Réunions de juin 2007

Des réunions de travail ont réunies l'ETRC et Monsieur Ousman SECK de la banque mondiale pour actualiser la matrice coton. Ce document devait être discuté en réunion de synthèse et intégré à l'aide mémoire.

Voir Annexe 25.

Réunion avec une Délégation de l'Ambassade de France du jeudi 3mai 2007

Présents:

- Monsieur Foucher, Ambassadeur de France
- Monsieur Drevon Conseiller Economique
- Monsieur Lebeurre AFD
- Le coordonnateur de l'équipe technique
- L'Equipe technique

La réunion:

- Exposé de l'Ambassadeur de France, complété par les membres de sa délégation. Les points marquants ont été:
 - l'attention particulière portée par la France au Tchad et à la filière coton
 - des financements importants sont en stand by chez les différents bailleurs
 - ces financements ne pourront être mis en place en l'absence de réforme de Cotontchad
 - le processus de désengagement a connu des avancées significatives (TVA , réintégration de l'huilerie) mais les décisions essentielles ne sont pas encore prises.
 - Demande d'informations au Coordonnateur sur le degré d'avancement du processus de décision au niveau des Autorités Tchadiennes
 - La feuille de route actualisée proposée par la banque mondiale a-t-elle été acceptée et validée par les Autorités Tchadiennes ?
 - La nouvelle campagne (quantités prévisionnelles, finalisation du financement)
- Exposé du Coordinateur de l'Equipe technique
 - rappel des documents de propositions fournis par l'Equipe Technique aux Autorités (début janvier 07 et début mars 07). Absence de réaction des Autorités
 - le processus de décision est particulièrement lourd (Comité technique, Haut Comité interministériel, Conseil des Ministres)
 - les décisions de principe n'ont pas été prises
 - L'Equipe technique doit finaliser un document sur les fonctions critiques avant le 10 mai 07

- Une démarche sera alors entreprise auprès du Secrétariat Général de la Présidence
- Le Coordonnateur fera transmettre les préoccupations des bailleurs quant au processus de désengagement de l'Etat de Cotontchad au plus haut niveau de l'Etat.

2.6.4 Réunions diverses

Réunion avec le International Advisory Group le 25 avril 2007

Ce comité est un comité consultatif qui intervient sur le Cameroun et le Tchad. Il est chargé de rédiger périodiquement un rapport et des recommandations aux Etats et à la Banque Mondiale sur l'impact des recettes pétrolières sur le sort du pays et des populations.

La réunion a permis de faire le point du processus de désengagement de l'Etat de la Cotontchad.

La mission a demandé des précisions de l'impact au niveau des producteurs de coton.

Réunion préparatoire du 10ème FED le 14 mai 2007

Cette réunion s'est tenue le 14 mai 2007 dans le bureau de l'ETRC avec Monsieur Cathala expert Union Européenne.

Les thèmes retenus par le Ministère de l'agriculture sont:

- maîtrise de l'eau
- Intensification de la production
- renforcement des capacités
- diversification agricole
- sécurité alimentaire
- le coton

L'Equipe Technique a présenté la situation de la filière et expliqué le processus de désengagement de l'Etat.

La définition des programmes d'appui est subordonnée à des décisions du gouvernement en matière de fonctions critiques (encadrement, recherche, piste) et en matière de fonds de soutien et d'accès aux intrants.

Réunion au Conseil et Social

Une réunion de travail a eu lieu au Conseil Economique et Social le 12 septembre 2007 avec l'ensemble des conseillers et l'Equipe Technique.

Voir annexe 26, Communication au Conseil Economique et Social.

Voir annexe 27, Impact presse de la communication.

2.6.5 Séminaires et Ateliers

Séminaire OXFAM du 18 au 21 avril

Voir annexe 28.

Séminaire WACIP du jeudi 13 septembre 07

Il s'est tenu au Novotel de N'Djamena et regroupaient des représentants des ministères concernés, des bailleurs de fonds et du secteur privé (SGTB, Cotontchad).

En effet, ce Programme de renforcement du secteur coton en Afrique de l'Ouest et du centre est un programme de l'US AID.

Il concerne les groupes du C4 (Mali, Burkina, Bénin, Tchad) auquel s'ajoute le Sénégal.

Il est mis en œuvre par l'IFDC et coordonnée par le CILS.

Une coordination spécifique a été mise en place au Tchad qui sera dirigée par monsieur HAMADOU BOUBAKARI qui était préalablement membre de l'Equipe Technique.

- Les buts et objectifs
 - Accroître la productivité du coton, la qualité du Coton fibre et le revenu que les producteurs tirent du coton et des cultures associées au coton
 - Créer un élan pour impulser des changements politiques et institutionnels à plus long terme, susceptibles de promouvoir les investissements et d'augmenter la valeur ajoutée des produits
 - Augmenter la valeur ajoutée par l'exploitation des niches d'opportunités de transformation et de marketing pour les produits à base de coton
- L'approche WACIP
 - Participation des acteurs
 - Renforcement des capacités par un programme de subvention
 - Accent sur le développement de la chaîne de valeur
 - Approche intégrée pour améliorer le revenu et le bien être des ménages
- Les domaines d'intervention
 - Réformes politiques et institutionnelles
 - * Appui aux réformes politiques et institutionnelles pour la gestion du secteur privé
 - * Renforcement des organisations de producteurs de coton privés

- Accroissement de la valeur ajoutée dans le traitement et la transformation du coton
 - * Amélioration de la qualité du coton des pays du C4
 - * Etablir un programme de formations pour les égreneurs africains de l'ouest et du centre
 - * Accroissement de la valeur ajoutée par le traitement et la transformation dans la région

- Productivité du coton
 - * De bonnes pratiques agricoles dans les zones de production du coton
 - * Améliorer l'accès, la qualité et réduire le coût des intrants
 - * Améliorer les liens entre la recherche sur le coton aux Etats-Unis et en Afrique de l'ouest
 - * Biotechnologie et biosécurité

- Les questions transversales (femmes, vhs sida, environnement)

Ce séminaire a permis de cerner les points de concertation obligatoire entre le Wacip et l'Equipe technique en particulier sur les aspects institutionnels de la filière, les organisations de producteurs et les problèmes de gestion des intrants.

Il a donné à d'importants échanges dans le cadre de l'adoption d'un programme d'activité pour 2008.

Les questions posées par les participants ont porté sur différents thèmes:

- retard du Tchad par rapport aux autres pays du C4 dans la mise en œuvre du programme
- la faiblesse des montants pour 4 pays : 20 Millions de \$
- les délais de traitement des dossiers de subvention
- les conditions d'éligibilité des organisations (problème du statut juridique et du retard dans la formalisation des organisations au Tchad)
- sur les OGM.

3 Partie 3 Les propositions de l'Equipe Technique

3.1 Point 17 Les propositions

3.1.1 Propositions quant au fonctionnement de la filière

Les réunions préparatoires

Des réunions bi-partites avec les bailleurs de fonds (AFD, Mission de coopération, DCE, Banque mondiale, FMI) et les opérateurs (SGTB) ont eu lieu d'octobre 2006 à avril 2007.

Ces réunions ont porté principalement sur:

- le processus de réforme institutionnelle de la filière
- le mode de désengagement de l'Etat de Cotontchad.

Mais il est évident que la discussion abordait aussi les points plus conjoncturels de la situation de Cotontchad et du déroulement de la campagne.

Les réunions lors des missions dans la zone cotonnière et les rencontres avec les producteurs lors d'ateliers divers à N'Djamena ont permis d'avoir leur appréciation sur les pistes de réflexion explorées dans le cadre de la réforme.

Le document de synthèse de décembre 06

Il s'agit d'un document de travail élaboré par l'assistant technique et remis à l'Equipe Technique le 15 décembre 2006.

Voir Annexe 29, Note préalable de l'AT, P.Vannini.

Les éléments essentiels:

- gestion interprofessionnelle de la filière
- prix unique
- zone cotonnière maintenue (obligation de deux ans pour le maintien de la collecte et du maillage industriel)
- 1 bloc

- moyen: Cession d'actif
- entretien des pistes à travers un Fonds d'entretien des pistes cotonnières
- l'état assure d'une manière générale les fonctions d'encadrement et de recherche à travers ses services spécialisés. La spécificité coton sera prise en compte dans des programmes qui feront l'objet de convention entre le service concerné et l'industriel
- les accords interprofessionnels organisent les modalités en matière de vente de coton graine et de fourniture d'intrants.

Note préliminaire de l'Equipe technique

Voir Annexe 30.

Les éléments essentiels du document de synthèse de l'assistant technique ont été conservés et synthétisés. La seule différence notable porte sur le nombre de blocs. Alors que le premier document proposait 1 bloc unique, la note préliminaire préconise 2 blocs.

La proposition définitive

La prise en compte des arguments de Cotontchad sur la nécessité de maintenir un seul bloc. De plus la recapitalisation envisagée et annoncée rend possible le désengagement de l'Etat de son rôle d'actionnaire par cession d'action.

La problématique posée devient moins complexe au niveau mise en œuvre du processus et porte principalement sur la valorisation

Voir Annexe 31.

3.1.2 Proposition quant aux fonctions critiques

Les réunions techniques de concertation

Les fonctions critiques au sens de la feuille de route concernent l'encadrement, la recherche, la réfection et l'entretien des pistes

Dans ce cadre, de nombreuses rencontres informelles ont eu lieu entre janvier et juin 2007 avec l'ONDR, l'ITRAD et le Ministère des Infrastructures.

Ces réunions avaient pour plusieurs objectifs:

- Dresser l'état des lieux
- Quantifier les besoins
- Capitaliser la réflexion interne des organismes en charge.

Leurs informations et propositions étaient recoupées et validées lors des discussions avec les services de Cotontchad.

Ces rencontres ont permise d'établir une proposition en avril 2007.

La note préparatoire de l'A.T

L'assistant technique a fourni une note de réflexion reprenant les éléments fournis par les services et Cotontchad.

Voir Annexe 32.

Proposition finale de l'équipe technique

Le document de l'assistant technique a été discuté et synthétisé par l'équipe technique pour finaliser la proposition qui a été transmise au Comité Technique.

Voir Annexe 33.

Note récapitulative

Elle regroupe les propositions sur le fonctionnement de la filière et les fonctions critiques. Elle a été élaborée en juin 2007 à l'occasion des rencontres multibailleurs.

Voir Annexe 34.

3.1.3 Les réunions du comité technique**La réunion du comité technique du 9 mars 2007**

Cette réunion avait un double but:

- examen de la note préliminaire et de son complément fournis par l'équipe technique
- préparation de la revue conjointe Banque Mondiale/FMI.

L'examen de la note préliminaire et de son complément par le comité technique s'est limité à un face à face entre Cotontchad et l'Equipe Technique. La manière dont s'est déroulée la réunion pose la question de la pertinence de ce niveau dans le processus de décision. En effet il s'agit plus d'une réunion d'information des membres que d'une réunion de travail ou de concertation où chaque institution membre apporte sa pierre à l'édification d'un document commun.

La réunion du comité technique du 7 mai 07

Cette réunion a été reportée au lendemain pour plusieurs raisons:

- les ministères représentés ne l'étaient pas au niveau du secrétaire général et la personne déléguée avait eu les documents tardivement ou n'avait pas eu les documents
- le Ministère de l'Agriculture (Ministère de Tutelle) et le Ministère des Finances étaient absents.

Le coordonnateur de l'Equipe technique a rappelé qu'il s'agit du troisième report de réunion du comité technique. Ces reports dus à des dysfonctionnements

administratifs peuvent être interprétés par les partenaires comme un recul du gouvernement tchadien par rapport à la feuille de route.

La réunion du Comité technique du 8 mai 07

La réunion s'est tenue dans les locaux de la Cellule Economique et regroupait les représentants des principaux ministères, Cotontchad et l'Equipe Technique.

Le Comité Technique devait discuter et se prononcer sur un document fourni par l'Equipe Technique «rapport de synthèse n°1 sur le processus de réforme du secteur coton.

Le Coordonnateur de l'Equipe technique a insisté sur les modalités d'élaboration de la note.

- cette synthèse reprend les éléments d'une note préliminaire fournie au Ministère de l'Agriculture au 10 janvier 2007. les enrichissements et modifications ont été introduits dans la synthèse n°1 suite aux discussions avec les partenaires
- cette synthèse a été élaborée à partir du niveau d'information dont disposait l'Equipe Technique (l'équipe technique n'a pas été associée à la réflexion sur la recapitalisation évoquée par le DG de Cotontchad lors des réunions tripartite avec l'Equipe technique et les producteurs à Moundou)
- L'Equipe technique n'a pas informé par l'Etat de l'avancement de sa réflexion sur le processus de réforme de la filière coton.
- Le document est une base de travail pour le comité technique.

La discussion a porté sur différents points se rapportant à deux grands thèmes:

- le fonctionnement futur de la filière
- les modalités de désengagement.

Le résultat de la discussion

Un accord s'est dégagé rapidement sur le fonctionnement futur de la filière :

- le maintien de la zone cotonnière actuelle
- un mécanisme de fixation de prix s'appuyant sur la formule actuelle qui doit être actualisée et revisitée
- un prix unique pour toute la zone cotonnière
- le principe d'un fonds de lissage et de soutien.

Par contre les points ayant trait aux modalités de désengagement de l'Etat ont donné lieu à des discussions plus fournies:

- le principe d'une cession en un bloc a été retenu par le Comité Technique

- le choix entre la cession d'actif et la cession d'action reste ouvert.

Cession d'actifs/cession d'action

- la préconisation de la cession d'action par l'équipe technique et a donné lieu aux discussions les plus importantes
- la cession d'actif recommandé dans un premier temps s'appuyait sur le niveau d'information disponible au moment de la rédaction des premières propositions
- la recapitalisation de Cotontchad est un préalable à une cession par opération sur le capital
- Cette recapitalisation se heurte à des problèmes de ressources et de programmation budgétaire
- La quantification financière dépend de l'évaluation des actifs.

0.17.3.4 La réunion du Comité technique du 8 juin 2007

Objet: examen du document sur les fonctions critiques (*voir annexe 33*).

Après une brève introduction du Président du Comité Technique, le coordonnateur de la Cellule Technique de la Réforme Coton a brièvement résumé les éléments de la réunion convoquée par le Président de la République tenu le 5 juin 2007 avec la direction de la Cotontchad et le ministère de l'Agriculture.

En dehors des éléments liés à la production de la campagne 2006-2007, le processus de désengagement de l'Etat de Cotontchad a été évoqué lors de cette réunion. Le Président de la République s'est prononcé sur les fonctions critiques et a estimé qu'elles devaient rester du domaine de l'Etat.

Il a confirmé la poursuite du processus de désengagement tout en soulignant l'effet que pouvait avoir le contexte de chute de la production. De plus il a souligné que cette « privatisation » ne devait pas se faire à n'importe quel prix.

Le Coordonnateur a rappelé la méthodologie utilisée pour l'élaboration de la proposition quant aux fonctions critiques:

- Réunions préparatoires avec les services
- Elaboration de propositions par les services
- Discussion des propositions
- Synthèse et intégration dans le document sur les fonctions critiques.

Le texte a été accepté après différentes discussions. Les points discutés ont été:

- Une meilleure prise en compte de la variable gouvernementale dans les programmes et la plus grande implication du Ministère de l'environnement dans la définition des programmes

- Le rôle essentiel du ministère des Finances qui doit inscrire les allocations dans le CDMT (cadre de dépenses à moyen terme)
- La nécessité que les allocations soient effectivement engagées.

La proposition sur les fonctions critiques sera transmise au Haut Comité Interministériel.

3.2 Point 18 Les avis du Comité Technique sur l'organisation de la filière

Les principes suivants ont été acceptés au niveau du Comité Technique et transmis au Haut Comité Interministériel.

3.2.1 La zone de production

Maintien de la zone de production actuelle.

3.2.2 Le nombre de blocs

Un bloc unique.

3.2.3 Le prix unique ou prix différenciés

Prix unique sur tout le territoire.

3.2.4 Le système de détermination du prix

Maintien du système actuel à partir d'une formule avec négociation interprofessionnelle.

La formule doit être réactualisée.

Voir Annexe 16.

3.2.5 L'existence d'un fonds de lissage ou de soutien

Voir Annexe 16.

3.2.6 La gestion interprofessionnelle de la filière

- L'interprofession est une structure dont la vocation est la régulation de la filière. Pour ce faire elle jouit d'une délégation de l'Etat pour organiser la filière. Cette activité est l'unique objet de l'interprofessionnelle
- Des structures satellites (avec les mêmes partenaires) peuvent exister pour assurer des services aux membres
 - Gestion des approvisionnements des producteurs en intrants (OGI)

- Organisation du soutien et du lissage des prix
- Les services se font par des structures dédiées à chaque activité. Malgré l'interdépendance des acteurs de la filière Coton, il est préférable de mettre en place une structure par activité. Cela permet un suivi plus facile et une meilleure protection en cas de crise. Un problème dans une structure satellite ne bloque pas l'ensemble du système
- Le dispositif général peut apparaître ainsi
 - Une organisation interprofessionnelle chargée de la régulation de la filière
 - Des organisations satellites dépendant de l'organisation interprofessionnelle
 - * Organisme interprofessionnel de gestion des Intrants (OGI) accoté à un Fonds Intrants
 - * Une centrale des règlements et remboursements Un ensemble contractuel Etat/ Organisation Interprofessionnelle/ organisations satellites qui organise le dispositif
 - Un système de suivi du dispositif (Etat/interprofession)
 - Voir architecture du système de l'interprofession

Voir Annexe 35.

3.3 Point 19 Les fonctions critiques

3.3.1 Le terme «fonctions critiques»

Il recouvre le système d'encadrement – vulgarisation, la recherche, l'entretien des pistes cotonnières. Le choix de se limiter aux trois fonctions critiques mentionnées plus haut est fondé sur la notion même de fonction critique. Elle s'appuie sur un double critère:

- Il s'agit d'un besoin récurrent au niveau d'un maillon incontournable de la filière
- L'Etat considère que la couverture (de tout ou partie) de ce besoin fait partie de ses prérogatives.

Cette réflexion devait définir dans une proposition:

- la répartition de responsabilités et des charges entre le public et le privé
- la latitude et l'initiative laissée au privé en la matière.

Cette proposition devait être transmise au comité technique pour enrichissement et validation.

Pour ce faire, l'équipe technique a procédé en plusieurs phases:

- recueil des données et rencontres avec les services concernées (ONDR, ITRAD, Ministère des Infrastructures)
- élaboration d'une note technique synthétique (par l'assistant technique servant de base au travail de l'ETRC
- Finalisation d'un document par l'ETRC et transmission au comité technique.

3.3.2 Le processus d'élaboration de la proposition et adoption par le comité Technique

Voir Annexes 32 et 33.

3.4 Point 20 Les engrais

3.4.1 La variable intrants est un élément essentiel de la filière coton. Il détermine fortement la productivité de la filière.

La chute de production au Tchad durant la campagne 2006 – 2007 s'explique en partie par les carences du système d'approvisionnement intrants. La fonction est assurée par la Cotontchad avec l'aval de l'Etat. Les problèmes structurels de Cotontchad et les retards dans le processus décisionnel de l'Etat pour la délivrance de la garantie ont entraîné de graves perturbations dans la mise en place des engrais.

3.4.2 Réunion du 13 juin 2007 avec la direction des études de Cotontchad pour les engrais

Etaient présents a cette réunion tous les membres de l'Equipe technique et Messieurs OUIDOU et RASEMBAYE de la direction des études du Ministère de l'Agriculture.

Cette réunion s'intégrait dans une réflexion sur la fourniture et la disponibilité des engrais dans le cadre d'une filière coton privatisée.

Elle a permis de connaître l'avancement de la réflexion du Ministère sur le Thème. En effet, le Ministère avait proposé dans son cadre la création d'une Centrale d'achat. Le problème étant de trouver et de boucler un financement.

La discussion a permis de dégager certains points:

- La gestion des engrais ne peut être durablement une activité des services dans le cadre d'une filière privatisée

- A terme, cette gestion doit être assurée par les privés et a priori par l'Organisation Interprofessionnelle
- Il faut scinder les problèmes
 - du financement des engrais
 - le crédit aux producteurs
 - la gestion physique et la logistique des engrais.

3.4.3 La réflexion a été enrichie par les discussions lors des rencontres avec la Cotontchad entre le 25 et le 28 juin 2007

Voir rapport de mission 4 en zone cotonnière Annexe 18.

3.4.4 Cette démarche a permis l'élaboration par l'assistant technique d'une première note intermédiaire

Voir Annexe 36.

A partir de cette note, l'équipe technique élabore une note de synthèse pour présentation au Comité Technique. Au départ de l'Assistant Technique au 12 octobre 2007, cette synthèse était en voie de finalisation.

4 Partie 4 La situation actuelle de la filière et incidence sur l'évolution du processus de réforme

4.1 Point 21 Les décisions du Chef de l'Etat sur la filière coton

Lors de sa tournée en zone cotonnière en juin 2007, le Chef de l'Etat a décidé un ensemble de mesures au niveau de Cotontchad

- le retour de l'encadrement à l'ONDR et la suppression du service d'interface au niveau de Cotontchad
- une pré-acceptation des propositions de l'Equipe Technique en matière d'organisations de filière et de prise en charge des fonctions critiques.

4.2 Point 22 L'incidence des réunions bailleurs

4.2.1 La réunion multi bailleurs du 15 mars 2007

Cette réunion regroupait à la Cellule Economique tous les ministères et tous les partenaires en développement présents au TCHAD.

Le coton était un des points importants de cette réunion avec les aspects suivants en particulier:

- La campagne 2006-2007, réalisations et conséquences
- La situation de Cotontchad
- la réforme structurelle de la filière.

Cotontchad a présenté une campagne de collecte de coton graine de 152,000 tonnes et le compte d'exploitation de la campagne.

Au niveau structurel, la discussion a porté sur la recapitalisation annoncée de Cotontchad.

Le contenu de la réunion est développé en *Annexe 37*.

4.2.2 Réunion du 14 juin 2007, Ministère de l'Agriculture/Bailleurs de fonds

Le compte rendu de cette réunion est développé en *Annexe 38*.

4.2.3 Réunion de synthèse du 16 juin 2007 dans le cadre de la mission multi-bailleurs

Cette réunion regroupait les différents ministères et les bailleurs de fonds et portaient sur l'ensemble des secteurs de l'économie tchadienne.

L'intervention de l'ETRC portait sur le secteur coton. Une matrice a été présentée par le Conseiller BOUBAKARI Hamadou.

La partie tchadienne qui ne juge pas pertinente la prise d'un texte pour formaliser l'existence et les attributions de l'Equipe Technique. Un texte risquerait d'empiéter sur la tutelle du ministère de l'Agriculture. L'Etrc est intervenu pour souligner le vide juridique et institutionnel dans lequel s'inscrit l'action de l'Equipe technique.

De plus la demande vient des bailleurs. En effet, la chute de la de la production a créé un nouveau contexte au processus de privatisation et une nouvelle attente des bailleurs en matière d'information et de réactivité.

Le coordonnateur de la cellule économique a souhaité un rapprochement entre le Ministère de l'Agriculture et Cotontchad.

4.2.4 Réunion plénière du 23 juin 2007

La réunion plénière a souligné l'importance d'une réforme du secteur coton et a permis de clarifier certains points sur le processus en cours:

- nécessité de relancer la production de coton
- le principe de la privatisation de Cotontchad est acquis mais le délai est plus long que prévu initialement (2008).

Comme souligné plus avant, le choix du mode de désengagement dépend étroitement:

- des résultats de l'audit qui doit être exécuté en septembre 2007
- des conclusions de l'expert en privatisation qui doit être mandaté sur financement Banque Mondiale après l'audit.

4.2.5 La feuille de route dans la feuille de route

voir Annexe 25.

4.2.6 UE et filière Coton

Voir Annexe 39.

4.2.7 Le Projet de Mémoire FMI/ Banque Mondiale suite à la mission conjointe du 24 septembre au 6 octobre 2007

Ce Mémoire concerne l'ensemble des aspects de la gestion économique de l'Etat.

Il sera pris en compte ici uniquement la partie relative au secteur coton traitée dans le point 21 du dit document.

« Bien que les récentes mesures d'urgence constituent une première étape importante visant à redynamiser le secteur coton, l'Etat reconnaît que bien plus est nécessaire. Afin d'assainir l'environnement du secteur cotonnier, des dépenses supplémentaires ciblant des programmes agricoles gouvernementaux sont prévues: la réhabilitation des routes dans la région productrice de coton, une forte hausse dans le budget de l'Office national du développement rural et de l'Institut de recherche agricole (ITRAD). Des contrats de performance ont été conçus à l'intention des dirigeants de ces institutions et de la Cotontchad.

Sur la base de l'audit avenir, une analyse des besoins en recapitalisation de la société et de son éventuelle privatisation est en cours. En outre, une nouvelle feuille de route pour la réforme du secteur sera discutée dans le cadre de la troisième revue du programme appuyé par le FRPC. Pour orienter ces discussions, le gouvernement est en train de concevoir une stratégie sectorielle plus vaste. Toute recapitalisation ou opération de financement extraordinaire sera reportée jusqu'à l'audit et de la stratégie».

Il est à noter que Le mémoire s'inscrit dans les propositions de l'équipe technique sur l'environnement de la filière et les fonctions critiques.

Il place en priorité la réforme de la structure de la filière et la relance de la production. Le désengagement de l'Etat de son rôle d'actionnaire n'étant que l'aboutissement d'un processus de réforme de la filière.

4.3 Point 23 Processus de réforme. Etat d'avancement

La feuille de route était organisée autour de 3 grands volets:

- la future organisation de la filière
- les fonctions critiques
- les modalités de désengagement de l'Etat.

Les deux premiers volets

Le Comité technique qui est la première étape du processus de décision a accepté les propositions de l'Equipe Technique sur les 2 premiers volets et doit transmettre le dossier au Haut Comité Interministériel qui devait initialement se réunir avant la fin août 2007.

La décision du HCI détermine la décision du Conseil des Ministres et la programmation de ces différentes actions portant sur la filière coton (organisation interprofessionnelle, fonds de soutien, fonctions critiques, organismes de gestion des engrais).

Le choix du scénario de désengagement dépend de:

- la réalisation de l'audit
- la mission de l'expert banque mondiale en privatisation.

Le dossier est en cours de traitement (voir plus avant).

Au 10 octobre 2007, le Haut Comité interministériel ne s'est toujours pas réuni. La période est peu propice à des décisions rapides du fait de la situation qui mobilise la haute administration et les ministres sur des dossiers plus politiques qui paraissent prioritaires. L'Equipe technique a cependant relancé les autorités pour réactiver le dossier en vue d'une réunion rapide du Haut Comité Interministériel.

L'équipe technique et l'Assistant technique ont poursuivi sa réflexion sur les systèmes d'approvisionnement en intrants et la mise en place de l'interprofession. Pour aller plus avant il convient de tenir la réunion du Haut Comité interministériel et de prendre les décisions. En effet les retards dans la désignation de l'audit et dans la tenue de la réunion du Haut Comité Interministériel peuvent susciter des doutes sur la volonté d'aller de l'avant sur ce dossier.

4.4 Point 24 L' Audit , importance et mise en œuvre

Suite aux réunions Etat/Bailleurs de fonds du mois de juin 07 et aux conclusions concernant le secteur coton, les termes de référence d'un audit économique et financier a été élaboré suite à une concertation des partenaires concernés Ministère de l'Agriculture, Cotontchad, Etc et transmis à la Banque Mondiale pour un avis de non objection dans la première quinzaine de juillet 07.

Il faut noter l'importance de l'audit car il détermine:

- les valorisations de Cotontchad
- la venue de l'expert en privatisation de la Banque Mondiale
- les propositions en matière de modalité de désengagement de l'Etat.

L'avis de non objection a été formulé par la Banque Mondiale en septembre 07. Il s'agit pour le PSAOP (Projet sur financement banque Mondiale) de formuler un cahier de propositions.

Le dossier est donc en cours.

Voir annexes:

- *Annexe 40, avis de non objection de la banque Mondiale*
- *Annexe 41, Termes de référence de l'Audit.*

4.5 Point 25 La campagne 2007/2008

4.5.1 La situation de la filière au mois de juin 2007

La production de la campagne 2006/2007 s'établit finalement autour de 100,000 tonnes.

Cette chute pose certes des questions quant l'efficacité des différentes tutelles mais surtout jette un doute sur la pérennité de la filière.

En effet la chute de la production est considérable:

- 46,15% par rapport à la campagne 2006-2005
- 48,86% par rapport à la campagne 2005-2004.

Cette division par moitié de la production d'une campagne à l'autre met en péril le modèle économique de la filière. En effet, un seuil de 180,000 tonnes de coton graine apparaissait nécessaire pour une utilisation raisonnable de l'outil industriel.

Le niveau actuel de production implique une inadéquation de l'outil industriel par rapport à la production et en conséquence des surcoûts considérables. Cette baisse de production n'a pas permis une campagne plus fluide et plus satisfaisante pour les producteurs.

Malgré les efforts de la nouvelle direction qui a remboursé la moitié de la dette de Cotontchad aux producteurs, il subsiste un solde d'environ deux milliards de FCFA. Cela pèsera sur la décision du producteur de poursuivre ou de se retirer de la production de coton.

Certes Cotontchad prévoit une campagne 2007-2008 dans une fourchette de 160 à 180 000 tonnes. La fiabilité de ces prévisions est considérablement amoindrie par l'écart prévision – réalisation constatée au titre de la campagne 2006-2007.

De plus des problèmes existent dans la distribution des intrants, 8000 tonnes étaient bloquées au port de douala pour des problèmes d'acheminement.

Les engrais devaient avoir été distribués avant le 15 juillet 07 pour avoir un effet sur la campagne.

4.5.2 Les Prévisions pour la campagne 2007-2008

Au mois de septembre 07, les superficies semées ont été identifiées par Cotontchad et aboutissent à une prévision de production d'environ 110 000 tonnes.

Prévisions de Production pour la Campagne 2007-2008

Usines	superficies		Total	Prod		Total
	Culture en productivité avec intrants	Culture traditionnelle sans intrants		Culture en productivité avec intrants (700 KG/HA)	Culture traditionnelle sans intrants (300KG/HA)	
LERE	6 951	5 588	12 539	4 866	1 676	6 542
PALA	19 443	5 484	24 927	13 610	1 645	15 255
GAYA	11 339	3 485	14 824	7 937	1 046	8 983
KELO	15 123	16 982	32 105	10 586	5 095	15 681
MUD RG	3 102	5 188	8 290	2 171	1 556	3 728
SousTotal A51	55 958	36 727	92 685	39 171	11 018	50 189
MUD RG	14 752	20 349	35 101	10 326	6 105	16 431
DOBA	6 518	8 583	15 101	4 563	2 575	7 138
Kumra	14 919	13 185	28 104	10 443	3 956	14 399
SARH	12 272	18 016	30 288	8 590	5 405	13 995
KYABE	8 207	5 078	13 285	5 745	1 523	7 268
SousTotal STAMF	56 668	65 211	121 879	39 668	19 563	59 231
TOTAL	112 626	101 938	214 564	78 838	30 581	109 420

4.5.3 Remarques sur les prévisions

- Remarques sur les hypothèses et la présentation utilisées pour les prévisions de campagne

- Les prévisions de campagne se fondent sur un recensement des surfaces ensemencées et des hypothèses de rendement.
- Les prévisions de campagne sont ventilées selon deux critères:
 - * la qualité de Coton
 - il est à noter que chaque qualité recouvre aussi une zone géographique homogène
 - le A 51 (région ouest de la zone cotonnière)
 - le STAM F (région est de la zone cotonnière)
 - * le type de culture
 - culture en productivité avec l'utilisation d'intrants
 - culture traditionnelle sans intrants
- Les hypothèses de rendement sont de:
 - * 700 Kg/Ha pour les cultures en productivité (avec intrants)
 - * 300 Kg/Ha pour les cultures traditionnelles (sans intrants)
- Le contenu des prévisions
 - D'une manière générale, 214.564 Ha ont été ensemencés pour une production prévue de 109.420 tonnes de coton graine ce qui correspond à un rendement à l'HA de 510 kg
 - Les cultures en productivité représentent 52,5% des surfaces et 72% de la production
 - Les cultures traditionnelles représentent 47,5% des surfaces et 28% de la production
 - La répartition par qualité est la suivante :
 - * L'A51 représente 43,2% des surfaces et 45,87% des quantités
 - * Le Stam F représente 56,8% des surfaces et 54,13% des quantités
 - La culture traditionnelle est plus importante en zone de Stam F. Elle représente 53,5% des superficies alors qu'elle n'en représente que 39,6% dans la zone de A51
- Remarques à partir des prévisions

- La fiabilité de la prévision dépend de la précision de l'inventaire des surfaces ensemencées et du classement des parcelles entre «culture en productivité» et «culture traditionnelle»
- Il convient de noter l'importance de la culture en productivité dans la production générale (72%). Un problème important a existé sur l'approvisionnement en engrais du fait d'un blocage au Port de Douala. Des engrais ont été distribués avec beaucoup de retard, il n'est pas certain que l'impact de ce retard ait été pris en compte dans les prévisions. Ce qui crée une grande incertitude sur la prévision
- Cotontchad avait émis un objectif de rendement de 41,5% en partant d'une situation actuelle de 40,5%, la production de coton fibre devrait donc se situer autour de 45.000 tonnes à supposer les estimations de production de coton graine fiables et le rendement industriel maintenu

4.5.4 Un avenir incertain

Dans le rapport d'activité n°10, les incertitudes autour la campagne coton 2007-08 avaient été soulignées. Les mois écoulés n'ont pas permis de lever les incertitudes:

- des écarts importants peuvent apparaître entre les prévisions et les quantités effectivement produites
- l'impact du retard dans la mise à disposition des engrais semble ne pas avoir été pris en compte dans le calcul des prévisions
- le climat social est très lourd au niveau de Cotontchad; Des mouvements de grève lors du lancement de la campagne sont à craindre.

Voir annexe 42.

4.6 Point 26 La fragilité de Cotontchad

4.6.1 La situation de Cotontchad à fin mai 2007

Cotontchad a exposé sa situation dans une note du 30 mai 2007.

Il ressort de cette note:

- Un réajustement de la production de la campagne 2006-2007 à 98.000 tonnes de Coton graine pour une prévision de 152 000 tonnes
- Une perte de 16 milliards Fcfa au titre de la campagne 2006-2007.

Voir annexe 43.

4.6.2 Le plan de redressement

Les points essentiels

Ce plan de redressement prévoyait:

- une diminution des coûts de personnel
- une réduction des tarifs auprès des fournisseurs et prestataires de services
- des économies au niveau de la gestion par une meilleure utilisation des moyens

Ce plan devait permettre une économie de 4.788 millions de FCFA au titre de la campagne 2007-2008. Cela ramènerait le déficit prévisionnel de la campagne de 11,044 millions de FCFA à 5 742 millions de FCFA.

Voir annexe 44 Plan de redressement Cotontchad

Remarques sur le plan de redressement de Cotontchad

Il est noté que ce plan a été élaboré par la Direction de Cotontchad en l'absence de concertation préalable avec le personnel et les fournisseurs.

Plusieurs facteurs pourraient infirmer les hypothèses formulées en juin 07 par la Direction de Cotontchad dans son plan de réforme et de redressement:

- Les prévisions en matière de production agricole n'ont pas été divulguées mais une production comparable à celle de la campagne passée paraît plausible alors que le plan s'appuyait sur une hypothèse de 140 000 tonnes – Une révision à la hausse du prix de revient du kilo de fibre et à la baisse du Chiffre d'affaires paraît inéluctable.
- Le plan de redressement s'appuyait sur des hypothèses de réduction de coûts. Au moment de la confection du plan par la nouvelle direction de Cotontchad, les réductions de prix n'avaient pas été négociées et formalisées avec les fournisseurs. Il convient d'avoir les confirmations contractuelles de ces baisses de prix.
- Un autre facteur pourrait hypothéquer le bon déroulement de la campagne 2007 – 2008. Il s'agit du climat social de l'entreprise. Les mesures d'ajustement du personnel et les ajustements salariaux prévus dans le plan de redressement ont conduit le personnel à adresser une motion au Chef de l'Etat et montre un climat social tendu. Des mouvements sociaux ne sont pas à exclure.

Malgré l'appui de l'Etat, les facteurs négatifs cités précédemment pourraient entraîner un déficit plus important que le déficit prévisionnel initial et par des tensions importantes sur la trésorerie de Cotontchad. Un manque de moyens financiers de Cotontchad pour faire face à la campagne ne peut qu'entraîner un déroulement chaotique de celle-ci et un signal négatif aux producteurs. Une spirale inquiétante serait enclenchée mettant en cause la pérennité de la filière.

4.6.3 Le contrat de performance

Les points essentiels du contrat de performance (protocole Etat Tchadien/Cotontchad/ONDR/ITRAD)

Le contexte

Depuis novembre 2001 la Cotontchad a reçu 55, 547 Milliards de FCFA de subvention pour assurer la continuation de l'exploitation de l'exploitation.

D'autre part et malgré ces subventions, la situation nette de Cotontchad apparaît négative pour un montant de 32, 593 Milliards.

La crise a des facteurs exogènes mais aussi endogènes:

- baisse des rendements aux champs
- les coûts
- le problème de l'huilerie (passif de 7,5 milliards et son état ne lui permet pas de fonctionner normalement.
 - le document fixe ensuite:
 - * les grands pôles d'intervention
 - * les cadres de collaboration entre partenaires
 - * les engagements des différents signataires
 - les annexes présentent:
 - * les indicateurs de suivi
 - * les comptes prévisionnels de Cotontchad.

Voir annexe 45, Contrat de performance.

Les remarques sur le contrat de performance

- Il ne s'agit pas d'une analyse détaillée de l'économie interne du document mais:
 - d'apprécier la cohérence avec le processus entrepris de réforme de la filière coton et de privatisation de Cotontchad
 - d'examiner plus particulièrement les engagements de Cotontchad et de l'Etat
- Quant à la durée du protocole. Les engagements portent sur 3 campagnes 2007/2008, 2008/2009, 2009/2010.

Cela suppose une continuité de Cotontchad et implique qu'un processus de

privatisation ne peut se faire que par opération sur le capital (soit cession d'action mais plus probablement augmentation de capital).

- Les engagements pris par l'ITRAD et l'ONDR sont a priori cohérents avec les propositions formulées en matière de fonctions critiques et validées par le Comité Technique
- Les engagements de Cotontchad
 - 140.000 tonnes au titre de la campagne 2007-2008 et 200.000 tonnes la campagne suivante
 - Rendement d'égrenage de 40,05% à 41,5% sur 3 ans
 - Investissement de 4,378 milliards FCFA dans les 9 usines et la logistique sur financement BDEAC dont Investissement 2,8 milliards de FCFA dans l'huilerie sur subvention Etat
 - Augmenter la capacité de trituration de 30% à 90% et le rendement de trituration de 16 à 19%
 - Une réduction des charges fixes et variables de 21 milliards sur 3 ans
 - Le licenciement de 188 agents permanents de Cotontchad et de 32 agents à l'huilerie savonnerie
 - L'abattement de 30% sur les salaires de base du personnel permanent pendant la durée du contrat
 - Obtenir un rendement de 900 kg de coton graine à l'hectare à l'horizon 2011
- Les engagements de l'Etat
 - Inscription au budget d'une subvention de 32 milliards pour recapitaliser Cotontchad
 - L'Etat inscrira dans le collectif budgétaire 2007 de 17 milliards Fcfa pour couvrir le déficit de trésorerie au 31 /12/2007
 - L'Etat donnera son aval pour les crédits de campagne coton
 - L'Etat s'engage à prendre en charge le différentiel de prix pratiqué et le prix ressortant du mécanisme de fixation
 - Exonération des droits de douanes sur les intrants
 - Compensation des dettes croisées au 31 mai 2007, devra être formalisée par un protocole d'accord

- Abandon de créance de l'Etat vis-à-vis de l'huilerie savonnerie pour un montant 1,692 Milliards FCFA
- Inscription aux budgets 2008, 2009 et 2010 des subventions à l'ONDR et de l'ITRAD.

Le protocole n'a pas été signé car l'application de l'article 18 qui liste les obligations de l'Etat pose plusieurs problèmes.

Ce niveau de dépenses est-il compatible avec le cadre budgétaire à moyen terme de l'Etat?

Un tel engagement semble nécessiter un passage devant le parlement pour accord avec tous les impondérables qu'implique un examen au parlement.

4.6.4 La situation sociale

La situation sociale de Cotontchad est très préoccupante. En effet les baisses de salaires et les licenciements ont été très mal acceptées par le personnel a été d'autant plus mal acceptées que certains droits n'ont pas été payés du fait de la trésorerie de Cotontchad.

Les personnels ont protestés de manière formelle en s'adressant au chef de l'Etat.

Voir annexe 46.

La situation sociale est particulièrement tendue.

Voir annexe 43.

4.6.5 La préparation de la campagne 2007/08

A ce jour, l'accord de financement pour la campagne n'a pas encore été obtenu auprès du pool bancaire. Le Pool a proposé à l'Etat un prêt dédié au Coton de 65 milliards FCFA qui permettrait à la Cotontchad faire face à la situation.

Le stade d'avancement des pourparlers entre l'Etat, le pool bancaire et Cotontchad n'a pas été précisé lors de la réunion avec les bailleurs de fonds du 27 septembre 2007.

L'importance du financement envisagé fait craindre un processus de décision lent et complexe. Cette lenteur prévisible est peu compatible avec le caractère urgent du financement de la campagne de commercialisation du Coton graine.

De plus le financement de l'Etat par des banques privées revient à une titrisation de la dette présente et à venir de Cotontchad et la mise en jeu par anticipation de la garantie de l'Etat. De plus l'opération pose quand même quelques problèmes d'orthodoxie budgétaire qui dépassent le cadre de ce rapport.

Il est cependant indispensable que Cotontchad ait la capacité financière de faire face aux exigences de la campagne 2007-2008, l'ampleur et la complexité de l'opération envisagée font craindre des retards dans la meilleure des hypothèses et une impossibilité dans la plus pessimiste. Il est à craindre qu'en cas d'échec de l'opération projetée, il n'existe pas de solution alternative immédiate.

4.7 Le risque

4.7.1 Les hypothèses sur la campagne

Dans le rapport d'activité n°10 en août 2007, les incertitudes autour la campagne coton 2007-08 avaient été soulignées. Les mois écoulés n'ont pas permis de lever les incertitudes:

- des écarts importants peuvent apparaître entre les prévisions et les quantités effectivement produites
- l'impact du retard dans la mise à disposition des engrais semble ne pas avoir été pris en compte dans le calcul des prévisions
- le climat social est très lourd au niveau de Cotontchad; Des mouvements de grève lors du lancement de la campagne sont à craindre (annexe 42).

4.7.2 Les conséquences prévisibles

Les effets d'un déroulement chaotique de la campagne pourraient être catastrophiques et entraîner:

- une désaffection de la culture du coton par les paysans.

Suite aux difficultés des récentes campagnes et à la préparation insuffisante de la campagne 2007-2008, cette désaffection a déjà commencé et est encouragée par certaines ONG ou organismes de développement qui préconisent l'extension des cultures alternatives. Ils s'appuient sur les résultats économiques d'expériences menées à petite échelle dans le cadre de micro projets. Ils méconnaissent le fait que l'avantage économique pour le paysan vient du caractère marginal de ces opérations et qu'une extension à grande échelle de ces cultures ferait perdre l'intérêt provenant de la marginalité

- une explosion de la filière.

La production a atteint des niveaux qui s'ils étaient durables poseraient la question de la survie de l'outil industriel. Une filière coton ne peut s'envisager sans usines d'égrenage. La chute de la production fait entrer la filière dans une spirale négative qui, faute d'un plan de relance, conduit inéluctablement à la disparition de l'outil industriel et de la production de coton.

- des perturbations sociales importantes.

La chute brutale de la filière coton au sud aurait un impact difficilement imaginable dans la région cotonnière et mettrait à mal le tissu social de la région. Elle pourrait remettre en cause le pacte social et les conséquences dépasseraient le cadre du simple problème économique

5 Partie 5 Perspectives

5.1 Point 28 Une situation de crise qui appelle une réponse

La survie d'une filière coton est indispensable à moyen terme. Aucune culture de substitution ne peut être mise en place à l'échelle nécessaire. Le coton reste la culture structurante de la région Sud du TCHAD et son rôle au niveau des populations reste essentiel.

Ce préalable posé, une réponse rapide est nécessaire.

La fourniture des réponses est urgente et détermine le futur de la filière cotonnière et plus encore de la région productrice.

La solution à moyen terme passe par un plan de relance de la production cotonnière qui apparaît comme indispensable. Son élaboration suppose au préalable une mise à plat exhaustive des problèmes de la filière. Mais il convient de souligner l'urgence de son élaboration, de son adoption et de son financement pour donner un signal fort aux producteurs.

Cependant la situation de crise nécessitent aussi la prise de mesures ponctuelles immédiates pour éviter l'implosion de la filière lors de la campagne 2007-2008. Ces mesures s'apparentent à des mesures conservatoires.

La prise de mesures conservatoires et l'élaboration d'un plan de relance sont donc une urgence avec laquelle il est impossible de transiger.

La réponse pourrait donc s'articuler organiser autour des trois axes suivants:

- un plan de relance de la production
- la poursuite du processus de désengagement de l'Etat de l'outil industriel
- des mesures conservatoires à très court terme aussi bien au niveau du système de production que de l'outil industriel.

La définition ou la clarification de ces différents volets implique la mobilisation de tous les services d'Etat et partenaires concernés. La qualité et la crédibilité des ces différents plans conditionnent leur financement et donc le futur de la filière et du processus de privatisation.

5.2 Point 29 Les éléments de la réponse

5.2.1 Le plan de relance de la production

Il doit être défini par les services en charge de la filière coton et de la production agricole, la société industrielle et les organisations de producteur.

Ce plan doit être sous-tendu par la définition d'une stratégie et ne pas se limiter à une liste des moyens nécessaires.

La stratégie devra être explicite, acceptée et partagée par les acteurs de la filière.

La stratégie devra intégrer les principales préoccupations des producteurs:

- le paiement du coton au prix défini au producteur dans un bref délai après l'enlèvement
- la disponibilité des intrants
- un encadrement efficace pour permettre le suivi des itinéraires techniques.

Il est évident que ce dispositif ne pourra être efficace que si la confiance est rétablie entre l'industriel et les producteurs.

Ce retour à la confiance ne peut provenir que d'une plus grande efficacité industrielle et d'une communication plus transparente avec les producteurs.

Dans cet esprit et parallèlement à l'effort de relance de la production, le processus de désengagement de l'Etat de Cotontchad doit être poursuivi.

5.2.2 La nécessité de poursuivre le processus de privatisation L'état d'avancement du processus

Il convient de rappeler que le désengagement de l'Etat en tant qu'actionnaire correspond à un souci d'efficacité et que la finalité de l'opération est un meilleur traitement des producteurs.

Les solutions proposées doivent intégrer:

- la pérennité de la filière et intérêt des producteurs
- l'intérêt de l'Etat en tant que pilote de l'économie.

La feuille de route signée en 2005 s'organisait autour de trois thèmes importants:

- la configuration réglementaire de la future filière
- la prise en charge des fonctions critiques

- les modalités de désengagement de l'Etat actionnaire.

Les deux premiers volets ont été validés par le Comité Technique et doivent passer incessamment en haut comité interministériel.

L'annonce d'une recapitalisation élargit le champ des possibles en matière de modalités de désengagement de l'Etat actionnaire. Les propositions en la matière sont conditionnées par la position de l'Etat sur la recapitalisation de Cotontchad.

La clarification indispensable de la situation réelle de Cotontchad

Les ambiguïtés sur la situation réelle de Cotontchad hypothèquent à la fois la mise en place de tout programme de relance de la production et la poursuite du processus de désengagement de l'Etat de la société.

Une remise à plat est indispensable et doit s'effectuer au moyen d'un audit financier et technique dont le lancement était programmé en juillet ou en août 2007 mais qui devrait se dérouler au premier trimestre 2008.

Quelques thèmes apparaissent particulièrement importants et méritent une attention toute particulière:

- les réalisations véritables de Cotontchad et le circuit de commercialisation.

Cotontchad vend en anticipé si bien que la campagne est pré vendue à plus de 70% lors de son lancement, il apparaît curieux que les déficits soient calculés à partir des moyennes des indices (coton et monnaie) plutôt qu'à partir des réalisations véritables. Un déficit après campagne doit être établi.

Les modalités de vente et les circuits de commercialisation doivent être clarifiés (en particulier les accords avec Dagrès et la compagnie cotonnière).

- les crédits de financement de campagne.

Les ventes à terme font l'objet de contrat qui en principe peuvent être pré financés par les grandes banques internationales.

L'articulation, crédit international –crédit local, devra être examiné.

- Le coût des prestations des sociétés dans lesquelles Cotontchad est actionnaire (entreposage, transit etc. ...) devra être analysé et la pertinence du coût devra être établie.
- L'audit industriel doit permettre d'établir la véritable capacité d'égrenage de Cotontchad. La gestion difficile et la durée de la campagne 2006-2007 pourtant inférieure à 100 000 tonnes conduisent à penser qu'il existe un écart important entre la capacité théorique déclarée (autour de 200.000 tonnes) et la capacité réelle.
- La recapitalisation prévue par Cotontchad prévoit une réévaluation des actifs immobiliers pour limiter l'apport de cash par l'Etat. En effet au-

aujourd'hui la situation nette est négative pour un montant de 25 milliards. Cette modalité est très protectrice pour DAGRIS actionnaire minoritaire qui n'est pas intervenu alors que l'Etat a supporté seul et à fonds perdus l'activité. Il convient de considérer l'immobilier dans l'hypothèse du désengagement de l'Etat de Cotontchad.

L'immobilier et le périmètre de la société «cédée»

L'aspect immobilier est d'une importance capitale. L'intégration de l'actif immobilier dans le périmètre de la société cédée n'est pas obligatoire et même pas souhaitable dans une logique industrielle.

L'immobilier pourrait être cantonné dans une société d'Etat qui louerait les murs des usines et les logements nécessaires sur une longue durée à l'industriel.

Cette solution aurait plusieurs avantages:

- elle renforcerait le caractère industriel de l'opération de désengagement (l'investisseur ne pourra envisager une rentabilité que sur son projet industriel et non sur des plus values immobilière latente). L'argent de l'investisseur ira à l'outil industriel
- elle préserve les intérêts financiers de l'Etat qui récupère les biens immobiliers en contrepartie de ses appuis
- elle préserve l'intérêt économique de l'Etat et des producteurs en assurant une meilleure continuité de la filière. En effet, en cas de défaillance de l'opérateur industriel, une reprise rapide de l'activité par un autre opérateur est beaucoup plus aisée si l'Etat possède les murs.

Cette solution doit être explorée car elle préserve à court terme les intérêts de l'Etat et est une précaution sur l'avenir.

5.2.3 Les mesures conservatoires

Les mesures conservatoires visent à ramener les voiles du bateau pendant la tempête et à essayer d'éviter l'implosion de la filière.

Elles doivent très rapidement être définies par les opérateurs concernés (Cotontchad, producteurs, ministère de l'agriculture). Elles porteront sur différents niveaux:

- outil industriel
Les solutions à court terme auront pour but d'éviter une explosion des coûts et implique une reconfiguration rapide de l'outil industriel pour la campagne à venir
- Producteurs
Mesures à titre d'exemple
Moratoires sur les crédits engrais
Paiement du coton au producteur dans un bref délai après l'enlèvement.

5.3 Point 30 La nécessité d'un signal fort des autorités aussi bien pour la réforme institutionnelle que pour la relance de la production

D'une manière plus globale, la volonté politique de mener une réforme réelle de la filière coton doit être réaffirmée de manière vigoureuse par les Autorités. En effet la réforme de la filière coton ne se limite pas aux réformes conjoncturelles de Cotontchad qui devraient conduire à une privatisation, elle est aussi et principalement constituée d'un nouveau dispositif institutionnel et d'un nouveau cadre de fonctionnement de la filière coton.

Les actions à mener rapidement:

- Une réunion rapide du Haut Comité Interministériel

Cette réunion est indispensable et doit être tenue absolument avant la fin de l'année 2007. Il est à noter que cette réunion revêt un caractère formel. Les propositions qui seront présentées au haut Comité Interministériel été acceptées dans leur principe par le chef de l'Etat lors de son voyage dans la zone cotonnière en juin 2007.

- La mise en œuvre des décisions de réforme de la filière

Les décisions devront être mises en œuvre en 2008. La signature du Devis Programme de l'Equipe Technique dont la mission sera de mettre en place les différents éléments de la filière réformée montre la volonté des autorités d'aller de l'avant. Il conviendra de confirmer cette volonté à l'apparition des premiers blocages lors de la mise en place des différents organes de la filière réformée.

- L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de relance de la production

Un tel plan suppose:

- une très forte implication des services de l'Etat
- une adhésion des opérateurs
- Un appui des partenaires.

- Le caractère indispensable de ce volet est évident. Il faut sauvegarder une production de coton au Tchad pour des raisons économiques et sociales, faute de quoi, les réflexions sur la réforme de la filière et le devenir de Cotontchad prendraient un caractère surréaliste. La question porte essentiellement sur le devenir de 3 millions de personnes dans leur région.

Liste d'annexes

Annexe 01	Termes de référence.	Partie 1
Annexe 02	Feuille de route	Partie 1
Annexe 03	Plan d'action novembre 2006	Partie 1
Annexe 04	Contchad	Partie 1
Annexe 04.1	Présentation générale de Cotontchad	Partie 1
Annexe 04.2	Implantation des usines et zones de collecte	Partie 1
Annexe 04.3	Matériel	Partie 1
Annexe 04.4	Organigrammes	Partie 1
Annexe 04.5	Recap. Générale collecte et rendement	Partie 1
Annexe 04.6	Rrecap. Par usine	Partie 1
Annexe 04.7	Performance par usine	Partie 1
Annexe 04.8	Dates de collecte	Partie 1
Annexe 04.9	Les coûts	Partie 1
Annexe 04.10	La réintégration de l'huilerie	Partie 1
Annexe 05	Note transport Damien Hauwswitz	Partie 1
Annexe 06	Note impact de la filière coton - INSEED	Partie 1
Annexe 07	organigramme de l'équipe technique	Partie 2
Annexe 08	protocole d'utilisation n° 40	Partie 2
Annexe 09	Programme d'action pour le Devis Programme n°2	Partie 2
Annexe 10	Proposition de TDR par la DCE	Partie 2
Annexe 11	Réunion à la DCE le 28 mars 2007	Partie 2
Annexe 12	Rapport mission 2 en zone cotonnière	Partie 2
Annexe 13	Rapport mission 1 en zone cotonnière	Partie 2
Annexe 14	Rapport mission 2 en zone cotonnière	Partie 2
Annexe 15	P.V de la réunion tripartite 10/02/07	Partie 2
Annexe 16	Mécanisme de fixation de prix et fonds de lissage	Partie 2
Annexe 17	Rapport mission 3 en zone cotonnière	Partie 2
Annexe 18	Rapport mission 4 en zone cotonnière	Partie 2
Annexe 19	Compte rendu réunion PCA Contontchad du 24 mai 2007	Partie 2
Annexe 20	Compte rendu réunion avec DG Contontchad du 25 mai 2007	Partie 2
Annexe 21	Rencontre avec DAGRIS, janvier 07	Partie 2
Annexe 22	Réunion Ministère Agriculture 23 mai 2007	Partie 2
Annexe 23	Feuille de route actualisée 19 mars 2007 (Projet)	Partie 2
Annexe 24	Réunion avec la banque Mondiale 21 mai 2007	Partie 2
Annexe 25	Feuille de route actualisée 19 juin 2007	Partie 2
Annexe 26	Communication au Conseil Economique et Social	Partie 2
Annexe 27	Impact presss de la communication au CES	Partie 2
Annexe 28	Séminaire OXFAM avril 07	Partie 2
Annexe 29	Synthèse Assistant Technique	Partie 3
Annexe 30	synthèse n°1 Equipe Technique	Partie 3
Annexe 31	Proposition N°1 sur le processus de réforme	Partie 3
Annexe 32	Fonctions critiques - document intermédiaire -Ass. Techn.	Partie 3
Annexe 33	fonctions critiques Document Equipe Technique	Partie 3
Annexe 34	note récapitulative sur le processus de réforme	Partie 3
Annexe 35	Architecture. Organisation Interprofessionnelle	Partie 3
Annexe 36	Note sur les engrais Assistant technique	Partie 3
Annexe 37	Réunion banque mondiale, FMI, Bailleurs, Etat Tchadien du 15 mars 2007	Partie 4
Annexe 38	Réunion Multi bailleurs agriculture du 14 juin 07	Partie 4
Annexe 39	Filière coton et intervention UE	Partie 4
Annexe 40	avis de non objection de la banque Mondiale	Partie 4
Annexe 41	TDR Audit Cotontchad	Partie 4
Annexe 42	risques de troubles sociaux à cotontchad	Partie 4
Annexe 43	Situation de Cotontchad à fin mai 07	Partie 4

Annexe 44	Plan de redressement Cotontchad	Partie 4
Annexe 45	Contrat de performance	Partie 4
Annexe 46	Motion du personnel de Cotontchad	Partie 4
Annexe 47	bibliographie	