



Université du Québec
à Rimouski

Analyse de la résilience des industries textiles du Bénin : le cas du Complexe textile du Bénin (COTEB)

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en Développement régional

en vue de l'obtention du grade de maître ès arts

PAR

© **TOLIDJI IGOR ANSBERT AHOKPÈ**

Février 2017

Composition du jury :

Emmanuel Guy, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Nathalie Lewis, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Jean Dubé, codirecteur de recherche, ÉSAD, Université de Laval

Thierno Diallo, examinateur externe, Université du Québec à Chicoutimi

Dépôt initial le 23 novembre 2016

Dépôt final le 28 février 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Je dédie ce mémoire à Elsie, Arès, Elnora et Marie-Flore. Merci pour le sacrifice auquel vous avez consenti durant tout mon séjour d'étude au Canada et pour votre soutien. Ce travail est un exemple à dépasser.

REMERCIEMENTS

Aux primes abords, je remercie la générosité, l'ouverture d'esprit et l'attention des participantes et des participants de cette recherche. Merci pour toute votre disponibilité, pour la vision que vous portez pour le développement de l'industrie textile au Bénin et pour votre détermination à travailler pour améliorer l'image et la performance du COTEB ainsi que pour votre confiance à ma modeste personne.

Je profite également de cet espace pour remercier tout particulièrement madame Nathalie Lewis et monsieur Jean Dubé, respectivement directrice et codirecteur de la recherche, d'avoir cru en moi et de m'avoir laissé faire de ce projet de recherche mon projet. Je les remercie pour tout l'accompagnement dont j'ai bénéficié et pour l'intérêt qu'ils ont accordé à cette recherche.

Je tiens aussi à remercier Marco Alberio pour toute la rigueur méthodologique dont on a bénéficié pendant le séminaire de mémoire et qui a donné corps à ce sujet de recherche. Je voudrais remercier ici, Nicolas Devaux qui m'a beaucoup accompagné dans cet exercice. Je remercie également tous les membres du département Sociétés, Territoires et Développement, le corps professoral pour tous les enseignements dont j'ai bénéficié ainsi que leurs conseils.

Pour terminer, je remercie le Programme Canadien de Bourse à la Francophonie (PCBF) qui m'a permis de faire cette expérience d'étude au Canada en m'accordant cette bourse. Merci infiniment. Je remercie également l'administration publique béninoise de m'avoir accordé son autorisation.

À tous, je dis merci infiniment.

RÉSUMÉ

Cette recherche a permis d'identifier les facteurs qui influencent la résilience des industries textiles du Bénin. La recherche propose d'étudier comment les industries textiles béninoises ont été résilientes face aux difficultés qu'elles connaissent ? C'est-à-dire, comment la résilience des entreprises textiles est-elle influencée par les décisions politiques de l'État et en quoi les décisions ont-elles influencé la possible réponse de l'industrie du textile au fil des ans ? Face à ces questionnements, des hypothèses ont été émises et se rapportent à : i) la situation actuelle découle d'un ensemble de décisions pris par les entreprises en réponses aux comportements de l'État ; et ii) les facteurs managériaux de gouvernance et de cadre institutionnel et organisationnel influencent le développement des industries textiles au Bénin. La collecte de données s'est effectuée auprès de quinze individus, par l'entremise d'entretiens semi-directifs. Cette recherche débouche sur le constat que les appuis financiers ponctuels de l'État sous forme de reconstitution de fonds de roulement ou d'apurement d'arriérés salariaux ou de cotisations sociales non reversées permettent de maintenir les industries en état de marche, mais ne sont pas non plus suffisants pour les amener à un niveau d'activités capable de susciter l'intérêt des investisseurs privés. L'État doit revoir son mode d'intervention afin d'éviter d'interagir sur la gouvernance des entreprises et leur assurer une accessibilité et disponibilité des facteurs économiques de production tels que l'énergie, le coton-fibre, la main-d'œuvre qualifiée ainsi que la mise en place d'un cadre institutionnel et organisationnel fonctionnel afin que ces unités de production soient résilientes vis-à-vis de ces facteurs de production.

Mots clés : Industrie, résilience, hystérésis, chocs.

ABSTRACT

The main goal of this research was to identify the factors of textile industries development in Benin. It examined how the textile industries in Benin have been resilient in order to emerge from difficult situations. Indeed, it observes how textile industries resilience has been influenced through years by Beninese government's decisions and industries reactions to those decisions. In order to answer those questions, the following hypothesis have been released: i) the current situation arises from a set of industry's decisions answering the state behavior; ii) managerial factors of governance, in addition of institutional and organizational framework influence the development of textile industries in Benin.

The data collection was carried out from fifteen individuals, through semi-directing interviews. This research leads to the acknowledgment that the intermittent financial supports of the State in the forms of rolling funds reconstitutions, back wages funds payable to employees, and social contributions makes it possible for industries to be in operating condition, but are not sufficient to bring them to a level of activity in which they would be susceptible to arouse private investors. The State must re-examine its intervention mode in order to avoid interacting with companies governance and ensuring accessibility and availability of the economic factors of production such as energy, cotton-fibre, skilled labour as well as the installation of an institutional and organizational framework in order to ensure production unit's resiliency.

Keywords: Industry, resilience, hysteresis, disruption.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES.....	xv
LISTE DES TABLEAUX.....	xviii
LISTE DES FIGURES.....	xx
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 LA CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE.....	4
1.1 ÉTAT DE LA SITUATION.....	4
1.1.1 Présentation de la filière coton-textile au niveau de l'UEMOA.....	5
1.1.1.1 Les atouts du secteur coton-textile au sein de l'UÉMOA.....	5
1.1.1.2 Les faiblesses de la filière coton-textile au sein de l'UÉMOA.....	6
1.1.2 Organisation de la filière coton-textile au Bénin.....	8
1.1.3 Evolution de la production de coton graine de 1990 à 2013 au Bénin.....	9
1.1.4 Positionnement du secteur dans les axes prioritaires de développement du Bénin et les acteurs clés.....	11
1.1.5 Les tentatives de dynamisation de l'industrie textile au Bénin.....	14
1.1.6 Les produits offerts par l'industrie textile et leurs marchés de destination.....	15
1.2 ÉTAT DE LA QUESTION.....	18
1.3 PROBLÉMATIQUE.....	23
1.4 JUSTIFICATION ET INTENTION DE LA RECHERCHE.....	26

1.4.1	Pertinence sociale de la recherche.....	26
1.4.2	Pertinences scientifiques de la recherche	27
CHAPITRE 2 LA CONCEPTUALISATION ET LES QUESTIONS DE LA		
RECHERCHE.....		
2.1	CONCEPTUALISATION DE LA RECHERCHE.....	30
2.1.1	La Résilience	31
2.1.2	Le schéma conceptuel de la recherche	35
2.2	LES QUESTIONS ET HYPOTHESES DE LA RECHERCHE	36
CHAPITRE 3 LE CAS A L'ÉTUDE ET LA MÉTHODOLOGIE DE LA		
RECHERCHE.....		
3.1	AIRE D'ÉTUDE ET JUSTIFICATION DU CAS À L'ÉTUDE.....	39
3.1.1	Aires d'étude	39
3.1.2	Présentation et justification du cas à l'étude	43
3.2	MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	46
3.2.1	Population, terrain et échantillon de recherche	48
3.2.2	Considérations éthiques.....	52
CHAPITRE 4 PRÉSENTATION, INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS,		
DISCUSSION ET VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES		
4.1	PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES ISSUES DES ENTRETIENS SUR LA	
	STRATEGIE COMMERCIALE ET LE POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL DU COTEB	57
4.1.1	Stratégie commerciale du COTEB	57
4.1.2	Positionnement concurrentiel.....	59
4.2	PRESENTATION DES DONNEES ISSUES DES ENTRETIENS POUR L'ANALYSE DU	
	SYSTEME DE MANAGEMENT AU SEIN DU COTEB.....	62
4.2.1	Organes sociaux au sein de COTEB	63
4.2.2	Orientation client du COTEB.....	64
4.2.3	Leadership au sein du COTEB (direction générale, orientation, stratégie).....	65

4.2.4	Le personnel : son implication et sa compréhension de la gestion et de la situation actuelle du COTEB ?	66
4.2.5	Relation inter-services	68
4.2.6	Relation avec les fournisseurs.....	68
4.3	PRESENTATION DES DONNEES ISSUES DES ENTRETIENS POUR L'ANALYSE DE LA COMPETITIVITE DU COTEB ET DES ENTREPRISES TEXTILES DU BENIN	69
4.3.1	Les marchés existants pour les produits textiles du Bénin	69
4.3.2	Les interventions de l'État dans le secteur coton-textile	72
4.4	DISCUSSION ET VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES	74
4.5	RECOMMANDATIONS.....	79
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	81
	ANNEXES.....	84
	Annexe 1 : Certificat éthique	85
	Annexe 2 : Formulaire de consentement	86
	Annexe 3 : guide d'entretien.....	89
	Annexe 4 : Point des études sur la dynamisation de l'industrie textile au BÉNin	92
	Annexe 5 : Photos des unités de production et de quelques produits de COTEB, SITEX et CBT	99
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	101

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les différentes industries du coton au Bénin	13
Tableau 2 : Chiffres d'affaires et exportations de l'industrie textile béninoise de 2006 à 2013	17
Tableau 4 : Répartition du capital du COTEB	43
Tableau 5 : Étapes de la recherche	46
Tableau 6 : Positionnement des produits du COTEB sur les différents marchés	60
Tableau 7 : Contenu du document sur l'étude de relance de la filière textile au Bénin après la dévaluation, mai 1997	92
Tableau 8 : Extrait du rapport général du comité de pilotage sur la stratégie de relance de la filière textile, juillet 1998.....	95
Tableau 9 : Contenu de l'avant-projet du document de stratégies de relance du sous-secteur textile au Bénin; janvier 2009	97

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Présentation de la filière coton du Bénin	8
Figure 2 : Evolution de la production de coton graine au Bénin	9
Figure 3 : Maison Bénin, 2025.....	11
Figure 4 : Carte du Bénin dans la sous-région avec les pays membres de la CEDEAO.....	24
Figure 5 : Schéma conceptuel	36
Figure 6 : Carte administrative et politique du Bénin	42
Figure 7 : Cheminement de la recherche.....	47

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACP : Afrique, Caraïbe, Pacifique

AGOA : African Growth and Opportunity Act (loi sur les opportunités et la croissance en Afrique)

AIC : Association interprofessionnelle du coton

AITC : Association des industries de transformation du coton

ANPC : Association nationale des producteurs du coton

APE : Accords de partenariat économique

APEB : Association professionnelle des égreneurs du Bénin

BAD : Banque africaine de développement

BCEO : Bureau central des études d'outre-mer

BCEAO : Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest

CARDER : Centre d'action régional pour le développement rural

CBT : Compagnie béninoise de textiles

CCI : Chambre de commerce international

CCIB : Chambre de commerce et d'industrie du Bénin

CDD : Contrat à durée déterminée

CDI : Contrat à durée indéterminée

CEB : Communauté électrique du Bénin

CEDEAO : Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest

CEMAC : Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale

CFA : Communauté financière africaine

CFE : Centre de formalités des entreprises (dit « guichet unique »)

CI : Code des investissements

CIPB : Conseil des investisseurs privés au Bénin

CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

CNUDCI : Commission des Nations Unies pour le droit commercial international

COBENAM : Compagnie béninoise de navigation maritime

COTEB : Complexe textile du Bénin

CPI : Centre de promotion des investissements

CeRPA : Centre Régional pour la promotion agricole

CTD : Commission technique de dénationalisation

CTI : Commission technique des investissements

DASP : Direction d'appui au secteur privé

FAO : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

FBCF : Formation brute de capital fixe

FCFA : Franc de la Communauté financière africaine

FFOM : Forces, faiblesses, opportunités et menaces

FIDA : Fonds international de développement agricole

FMI : Fonds monétaire international

FUPRO : Fédération des unions de producteurs du Bénin

IBETEX : Industrie béninoise des textiles

IDATEX : Industrie dahoméenne des textiles

IED : Investissement étranger direct

INSAE : Institut national de la statistique et de l'analyse économique

MICPME : ministère de l'Industrie, du Commerce, des petites et moyennes Entreprises

NEPAD : Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique

NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication

OBSS : Office béninois de sécurité sociale

OCBN : Organisation commune Bénin-Niger des chemins de fer et des transports

OHADA : Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires

OMC : Organisation mondiale du commerce

OP : Organisation de producteurs

OPT : Office des postes et télécommunications

PAC : Port autonome de Cotonou

PADME : Projet d'appui au développement des micro-entreprises

PAG : Programme d'actions du gouvernement

PIB : Produit intérieur brut

PMA : Pays les moins avancés

PME : Petite et moyenne entreprise

PMI : Petite et moyenne industrie

PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement

PPTE : Initiative internationale pour l'allègement de la dette des pays pauvres très endettés

R-D : Recherche-développement

RFU : Registre foncier urbain SA Société anonyme

SARL : Société à responsabilité limitée

SBEE : Société béninoise d'eau et d'électricité (anciennement);maintenant : Société Béninoise d'énergie électrique

SITEX : Société industrielle de textiles

SOBEMAP : Société béninoise des manutentions portuaires

SOBETEX : Société béninoise des textiles

SONAPRA : Société nationale pour la promotion agricole

SONEB : Société nationale des eaux du Bénin

SYSCOA : Système comptable ouest-africain

SYSCOHADA : Système comptable OHADA

TEC : Tarif extérieur commun

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

UE : Union européenne

UEM : Union économique et monétaire

UEMOA : Union économique et monétaire ouest-africaine

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le Bénin est un pays producteur de coton fibre en Afrique de l'Ouest. Comme les autres pays producteurs de cette zone, il transforme très peu cette production (moins de 5%) (INSAÉ, 2014) en tissus écrus ou tissus imprimés, encore moins en vêtements, alors que des potentialités existent. Selon une étude faite par le Ministère de l'Industrie du Bénin en 2003, dont les conclusions sont encore d'actualité, les industries de tissus écrus et de tissus imprimés traversent une période de crise caractérisée par la baisse de la production avec pour corollaire la chute des exportations (MICPME, 2003). Cette situation a conduit certaines industries textiles à la cessation d'activités de production mettant ainsi en difficulté l'économie béninoise et créant des problèmes socio-économiques par la mise au chômage de centaines de travailleurs. Entre autres, cela a eu comme conséquence d'encourager la migration de jeunes vers les villes, en quête de travail, délaissant ainsi les régions où sont implantées ces industries. Face à cette situation, l'État entreprend des projets de dynamisation de ces unités de production par des interventions, notamment par le biais d'apport financier, dans le but de relancer leurs activités ou de maintenir un certain niveau de production en activité.

Les avis sont partagés sur la nécessité d'une redynamisation de l'industrie textile béninoise. Surtout qu'actuellement elle n'est animée que par des entreprises publiques ou mixtes qui, pour la plupart, sont maintenues en activité minimale grâce à des appuis financiers ponctuels, soit pour reconstituer partiellement les fonds de roulement, soit pour éponger des arriérés salariaux ou des cotisations sociales non reversées. L'évocation de la question donne souvent lieu à des débats passionnés au cours desquels chacun y va de ses arguments.

Pour ceux qui sont contre, il est inutile pour le gouvernement de persister à soutenir des industries publiques dont la compétitivité est complètement érodée par la vétusté et/ou l'obsolescence des équipements de production, par les importations massives, et parfois hors de contrôle douanier, de produits textiles fortement subventionnés par les pays d'origine. Pour ces derniers, il est donc préférable de laisser mourir ces industries publiques qui battent de l'aile. De plus, l'argument de l'option libérale de développement est que, le gouvernement n'a pas à se substituer aux acteurs privés dans les activités de production. L'État devrait ainsi se limiter à mettre en place le cadre favorable et les acteurs privés vont naturellement s'investir pour la relance de l'industrie textile si cette relance est vraiment porteuse de profit.

Les arguments que développent les adeptes de la relance de l'industrie textile, se rapportent au fait que les acteurs privés s'intéressent à ces industries publiques et s'y investissent significativement seulement si, au préalable, celles-ci peuvent être relancées et ainsi susciter cet intérêt. Pour ces pro-relances, les appuis ponctuels apportés par le gouvernement à ces industries ne sont pas de nature à les porter à ce niveau d'activités raisonnable et n'ont qu'une portée limitée dans le temps. De plus, les industries textiles ont démontré qu'elles sont des sources importantes de création de richesses et d'emplois et il est politiquement et économiquement pénible pour un gouvernement qui est à la recherche de toutes les poches de création de richesses et d'emplois, d'abandonner ces industries sans s'assurer d'avoir tenté tout ce qui est possible pour les faire revivre durablement.

Vu l'importance de ce secteur dans l'économie béninoise et pour tous les acteurs impliqués, il apparaît important de poser un diagnostic et de faire des propositions et suggestions pour son avenir. Ainsi, se basant sur une quinzaine d'entretiens semi-dirigés effectués auprès de trois catégories de répondants (autorités du ministère de l'Industrie, responsables à divers niveaux du COTEB et actionnaires), cette recherche a essayé d'identifier les éléments qui influencent la résilience de l'industrie textile au Bénin en

passant en revue le cadre institutionnel de fonctionnement de l'industrie textile au Bénin ainsi que l'opportunité et la nécessité des interventions de l'État dans ce secteur.

La rédaction de cette recherche est structurée autour de quatre chapitres. Dans un premier temps, il est question de définir l'objet de recherche en mettant en perspective les grandes définitions des différentes réalités de la recherche. Ce chapitre présente un tissu industriel en panne de croissance dont les perspectives de développement peuvent être envisagées. Le deuxième chapitre présente les aspects théoriques et les concepts liés à la recherche. Le troisième chapitre présente l'aire d'étude et la méthode choisie pour conduire la recherche. Il est question des stratégies de collectes de données jusqu'à leurs analyses. Le quatrième et dernier chapitre fait la présentation et l'interprétation des résultats. Une discussion des résultats est faite afin d'effectuer un retour sur les hypothèses de la recherche et faire des recommandations.

CHAPITRE 1

LA CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE

1.1 ÉTAT DE LA SITUATION

L'industrie textile est apparue au Bénin en 1968 avec la création par le groupe français Schaeffer de la Société Béninoise des Textiles (SOBETEX). Une usine spécialisée dans l'impression des pagnes de marque « *fancy* » propre au Bénin et vendus un peu partout dans la sous-région. En 1971, l'État béninois en association avec des investisseurs privés européens a procédé à la création de l'IDATEX (futur IBETEX puis COTEB), société intégrée de filature, tissage, bonneterie, finissage et confection dont la production est destinée à l'exportation. En 1987, ce fut le tour de la Société des Industries Textiles du Bénin (SITEX), une unité de filature-tissage destinée à approvisionner la SOBETEX. D'autres projets de création d'unités textiles ont été lancés. En 1996, la société Afritex voit le jour, alors qu'en 1998 la société Lion d'Or est lancée, puis la Compagnie Béninoise des Textiles (CBT) en 2002, une coentreprise entre la SITEX et des promoteurs chinois afin d'augmenter les capacités de production de la SITEX. Aujourd'hui, en dehors du COTEB, de la SITEX et de la CBT qui tournent au ralenti, toutes les autres industries textiles sont fermées.

L'industrie textile béninoise, à l'instar de celle des autres pays de l'Afrique de l'Ouest, a connu des années difficiles marquées par la crise des entreprises publiques, l'ajustement structurel, la dévaluation du franc CFA, la perte de compétitivité, la fraude et la contrefaçon ainsi que les importations massives du textile asiatique et de la friperie venue de l'Europe et d'ailleurs dans le monde. Elle est tombée dans un état de délabrement assez prononcé dans la plupart de ces pays.

1.1.1 Présentation de la filière coton-textile au niveau de l'UEMOA

La présentation de la filière coton-textile au Bénin concernera dans un premier temps les caractéristiques de l'environnement externe de la filière à travers ces atouts et ces faiblesses au sein de l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) et dans un deuxième temps l'organisation de la filière au Bénin.

1.1.1.1 Les atouts du secteur coton-textile au sein de l'UEMOA

La production de coton-fibre est obtenue à partir de l'activité de 77 usines d'égrenage réparties entre les différents États membres de cette union pour une capacité de 2,54 millions de tonnes de coton graine. Quatre (4) pays mobilisent près de 87% de cette capacité. Il s'agit du Bénin (650 000 tonnes), le Mali (600 000 tonnes), le Burkina Faso (535 000 tonnes) et la Côte d'Ivoire (420 000 tonnes) (UEMOA, 2010).

La fibre issue de la production cotonnière représentant environ 42% de la quantité de coton graine produite est exportée à plus de 95%. La balance est transformée sur place. Par manque de compétitivité, les différentes usines textiles sont tombées en faillite et le niveau de transformation a chuté à moins de 2%, quantité partagée à égalité entre les industries textiles restantes et les structures artisanales de l'espace UEMOA (UEMOA, 2010).

L'objectif stratégique de « l'Agenda coton-textile » de l'UEMOA est de transformer le quart (25%) de la production de la fibre de coton d'ici à 2020, avec des effets directs et indirects escomptés en termes de valeur ajoutée et de création d'emplois (UEMOA, 2010).

En regard de ce qui précède, le nombre important d'usines d'égrenage (77) et de filature (46) existant sur le territoire de l'Union avec une bonne répartition spatiale reste un avantage certain pour le développement des activités dans cette filière.

1.1.1.2 Les faiblesses de la filière coton-textile au sein de l'UÉMOA

Les investissements actuels dans le secteur n'ont pas permis aux pays bénéficiaires des facilités de l'AGOA (African Growth and Opportunity Act ou accord de libre-échange entre les États-Unis et l'Afrique) d'exploiter toutes les possibilités offertes dans ce cadre. À ce jour, les pays africains n'ont pas atteint 34% du plafond global accordé (UEMOA, 2010).

Pour être compétitives sur les marchés, les industries de la sous-région doivent aligner les prix de leurs fibres sur ceux des pays concurrents notamment d'Asie, ce qui ramènerait les prix du coton graine à un niveau très faible (de l'ordre de 125 FCFA/kg) (UEMOA, 2010). Par ailleurs, la fluctuation des taux de change reste un facteur d'incertitude dans les échanges et d'instabilité des politiques dans la filière. En effet, la monnaie de référence du marché mondial de coton est le dollar américain (\$US). Pour les pays de la zone FCFA¹, qui ont une parité fixe avec l'Euro, l'évolution du taux de change entre les deux monnaies (l'euro et le dollar) influence fortement la compétitivité de leurs fibres sur le marché mondial. À l'avènement de l'Euro, des gains ont été réalisés grâce à un taux de change plus favorable entre l'Euro et le dollar américain. Mais à partir de 2002, cette tendance s'est renversée, le taux de change s'est traduit par une réduction des prix de

¹ Les pays de la zone FCFA (Franc des Colonies Françaises d'Afrique) sont le Bénin, le Burkina, la Côte d'Ivoire, la Guinée Bissau, le mali, le Niger, le Sénégal et le Togo (au niveau de l'Afrique de l'ouest).

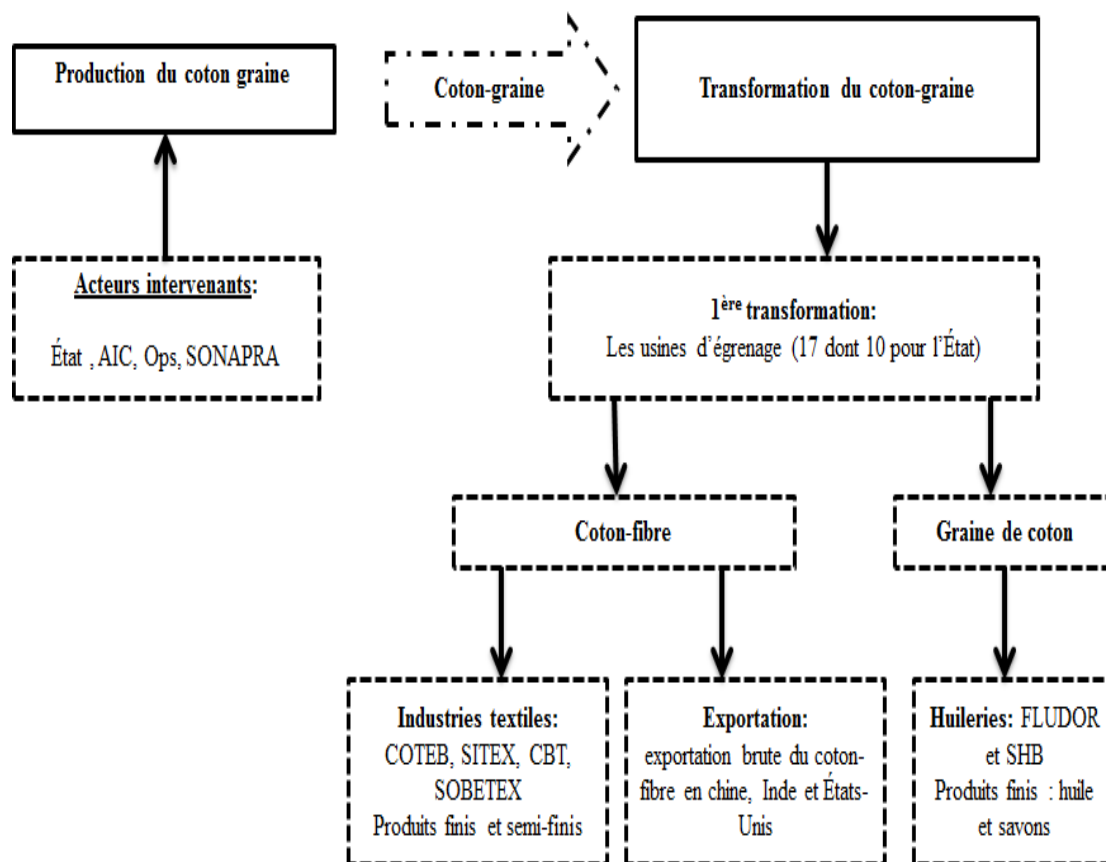
coton fibre évaluée en Euro ce qui a induit une réduction de la marge bénéficiaire des pays de la zone FCFA. Au total, les faiblesses peuvent se résumer selon un rapport de l'UEMOA en 2010:

- au mode de détermination du prix d'achat du coton graine et du prix payé au producteur qui n'est pas rémunérateur pour ce dernier ;
- aux difficultés récurrentes d'accès à l'énergie et l'eau à un coût concurrentiel et de manière pérenne ;
- au coût élevé des transports dans la zone de l'UEMOA ;
- au fractionnement du marché intérieur rapporté à la dispersion des industries textiles nationales
- à la vétusté des équipements de production des unités de transformation ;
- au coût élevé des matières premières et des autres facteurs de production ;
- à la faible productivité de la main-d'œuvre ;
- à la fiscalité lourde ;
- aux nombreuses tracasseries administratives ;
- à l'invasion du marché local par des produits asiatiques bas de gamme, pillant les créations et dessins des industries locales pour envahir le marché de copies de tissus sur des motifs à succès ;
- à des importations hors de contrôle de grandes quantités de tissus en direction des pays de l'UEMOA ;
- à la chute des cours entraînés par les subventions ;
- au taux de change euro dollar très pénalisant pour les exportateurs ;
- à des importations frauduleuses massives à travers les friperies. (UEMOA, 2010)

1.1.2 Organisation de la filière coton-textile au Bénin

Au Bénin, la filière coton est organisée entre plusieurs acteurs. De la production de coton graine à la transformation qui concerne les égreneurs, aux usines de fabrication d'huile et aux industries du textile. Parmi les acteurs, il y a l'État qui est présent à tous les niveaux. La figure n°1 illustre les différents compartiments de cette filière au Bénin ainsi que les acteurs.

Figure 1 : Présentation de la filière coton du Bénin

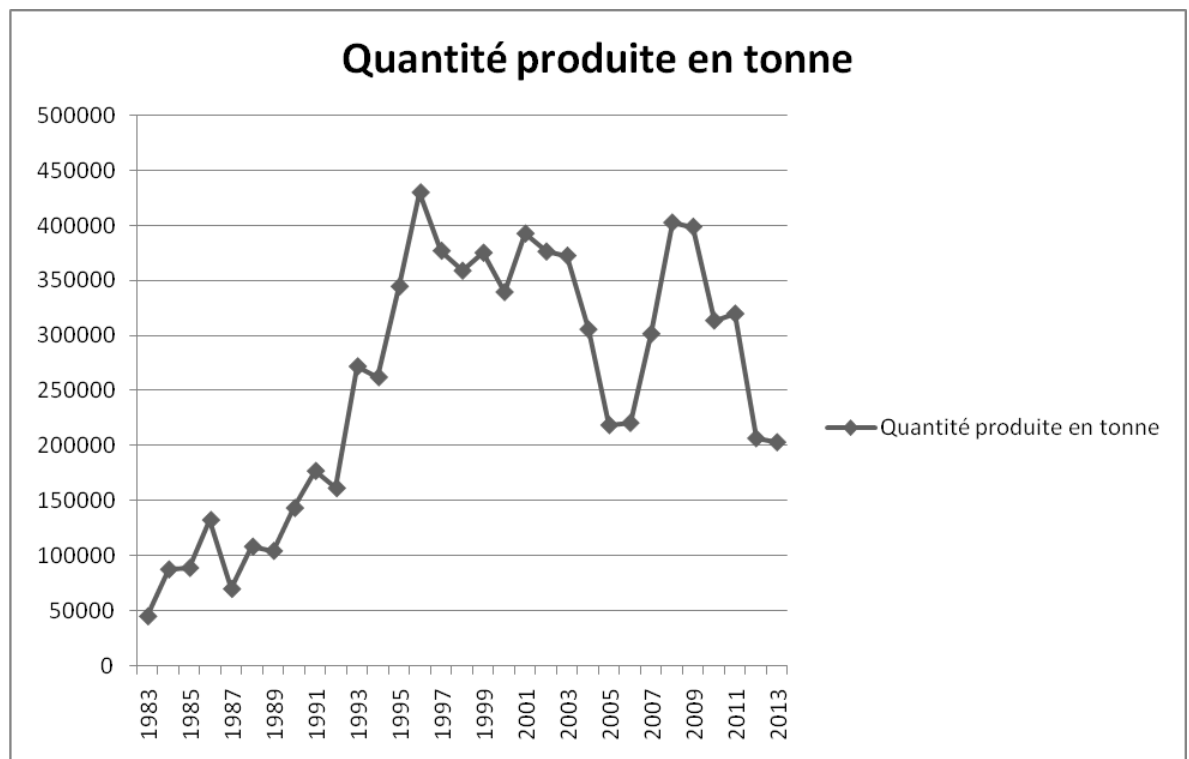


Conception : Ahokpè Igor, 2016.

1.1.3 Evolution de la production de coton graine de 1990 à 2013 au Bénin

Dans le but d'identifier les événements ou les différents chocs (perturbations) ou événements qui ont marqué la vie économique au Bénin et qui ont eu un impact certain sur la production cotonnière durant la période 1983 à 2013, nous avons réalisé le graphique de la figure n°2 ci-dessous qui présente l'évolution de la production du coton graine de 1983 à 2013 sur la base de données recueillies à l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse économique.

Figure 2 : Evolution de la production de coton graine au Bénin



Conception : Ahokpè Igor, 2016 (données produites par l'INSAÉ et consultées en 2015).

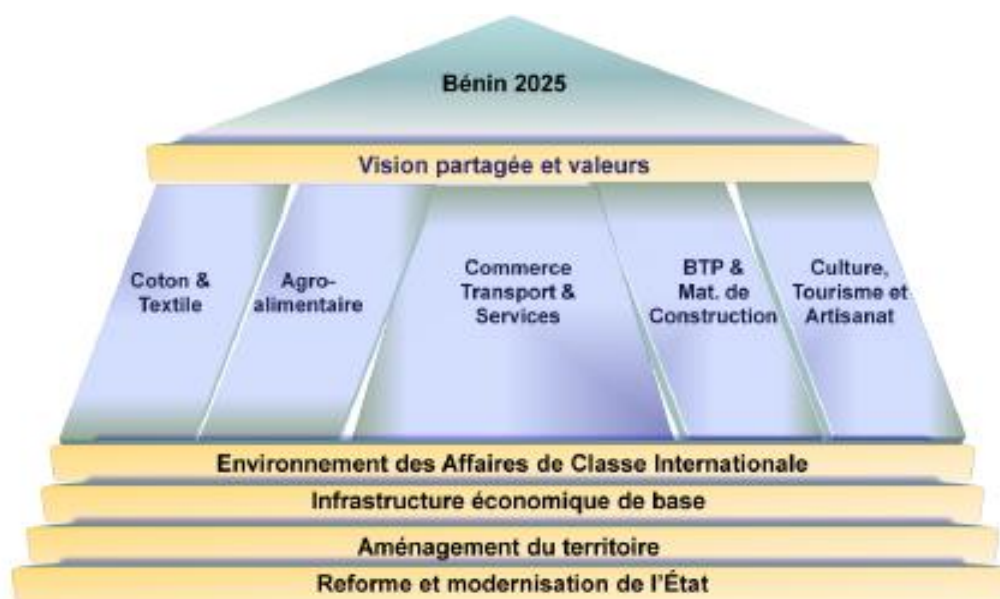
L'année 1990 correspond à l'avènement du renouveau démocratique et c'est à ce moment que la culture du coton a été lancée par de grands projets de développement rural (INSAÉ, 2015). Cette dynamique est contraire à la politique de réduction de la production adoptée quelques années plus tôt suite à la crise cotonnière sur le marché international et au déficit de capacité d'égrenage important enregistré par la filière cotonnière au Bénin. Ainsi, à partir de 1991, on assiste à une augmentation de la capacité d'égrenage des usines et à un regain d'engouement des producteurs pour la culture du coton. À la même période est intervenue la réorganisation de la SONAPRA qui a joué un rôle déterminant dans les résultats obtenus. De ce fait, la production est passée en croissance de 161 738 tonnes en 1992 à 430 398 tonnes en 1996 (INSAÉ, 2015). Entre cette période (1990 -1996), il y a eu en 1994 la dévaluation du franc CFA qui a aussi favorisé l'augmentation de la production afin de maintenir les recettes d'exportation à niveau. Cela a eu un impact sur les investissements en équipements au niveau des industries qui sont devenus plus coûteux du fait de la dévaluation.

De 1997-2011, la production de coton graine a évolué en dents de scie. Cela peut être expliqué en partie, par une mauvaise organisation de la filière et une mauvaise application de la politique agricole au cours de la période et/ou aux aléas de la température qui ont un impact direct sur la production et la récolte. Au cours de cette période, il y a eu plusieurs événements qui ont marqué la vie de cette filière dont la crise entre les acteurs de la filière. coton et l'État de 1997 à 2005. Dans ces périodes, la gestion fut tantôt assurée par le secteur privé et repris par l'État lors des crises. En 2006, les acteurs privés de la filière sont revenus dans le système de gestion jusqu'en 2010 où intervint une nouvelle crise. L'État gèrera à nouveau la filière jusqu'en 2015. À partir de 2016, la gestion sera à nouveau confiée au secteur privé. En dehors de ces crises internes, la filière est confrontée à d'autres problèmes comme : le taux de change (le CFA étant en parité fixe avec l'Euro), les subventions, la disponibilité énergétique.

1.1.4 Positionnement du secteur dans les axes prioritaires de développement du Bénin et les acteurs clés

Dans le rapport final du document « Agenda vers une économie émergente » issu de la vision Bénin 2025, il est dit que « le Bénin ne sera pas uniquement un centre logistique de base, mais une plateforme de services à valeur ajoutée » (République du Bénin, 2008). Cette perception de la planification au sommet de l'État a permis de retenir des axes prioritaires d'intervention qui placèrent le secteur coton-textile comme premier axe. La figure 3 ci-dessous dénommée « maison Bénin 2025 » extraite dudit document ressort les grands axes de politiques pour l'émergence économique du Bénin.

Figure 3 : Maison Bénin, 2025.



Source : République du Bénin, 2008.

Le Bénin étant un grand producteur de coton il fallait identifier les stratégies pour le maintenir à la tête de la production cotonnière au niveau de la sous-région et en même temps trouver les moyens pour augmenter sa capacité à transformer ce produit. Ainsi donc, il fallait renforcer les capacités d'égrenage des usines. Dans le même temps, des efforts devaient être faits au niveau des industries textiles pour augmenter leur capacité à transformer le coton-fibre issu des usines d'égrenage en fil, tissus et autres produits finis afin de limiter les exportations du coton-fibre à l'état brut.

On dénombre plusieurs catégories d'acteurs dans la filière coton-textile au Bénin. Les principaux acteurs intervenant dans la filière coton-textile sont entre autres : les producteurs qui sont dans les organisations paysannes; le Centre d'action régionale pour le développement durable, les égreneurs, les distributeurs d'intrants agricoles, la RCF, et la SONAPRA. Il y a aussi des usines textiles (SITEX, COTEB et CBT). Ces différentes structures ou organisations ont une compétence nationale et sont représentées au niveau de chaque département du pays et même à un niveau plus décentralisé, dans les villages.

Ces différents intervenants sont organisés dans une association dénommée Association interprofessionnelle du coton au Bénin (AIC) créée en 1999, issue de la libéralisation de la filière coton. L'AIC est le cadre de concertation des acteurs de la filière coton au Bénin qui regroupe les producteurs de coton, les importateurs et distributeurs d'intrants et les égreneurs. Pour assurer une certaine liaison avec les autres industries de transformation du coton-fibre que sont les industries textiles et faciliter l'approvisionnement en coton-fibre à ces dernières, l'AITC, qui est l'association des industries de transformation du coton qui devrait assurer le dialogue entre les égreneurs et les industries du textile pour leur approvisionnement, a été créée. Suite à des problèmes politiques et des conflits d'intérêt entre certains acteurs de l'AIC et l'État, le secteur coton-textile connaît de graves difficultés qui pourraient justifier aussi la baisse de la productivité observée. Ainsi, depuis la campagne 2012-2013, le gouvernement a pris en main les activités d'égrenage. Cette situation s'était également produite entre 1996 à 2006. Ainsi, de

1990 à 2016, la filière a connu les perturbations observées à travers l'allure de la courbe de la figure 2.

Les activités de transformation du coton sont dispersées sur le territoire national mais sont surtout présentes dans les zones de production du coton. Ainsi, elles couvrent toute l'étendue du territoire national du nord jusqu'au centre du pays. Le Littoral (sud) n'étant pas producteur du coton n'abrite aucune usine d'égrenage de coton. On y retrouve toutefois la SOBETEX qui est à l'arrêt. Le tableau n°1 ci-dessous présente les différentes usines d'égrenage du coton selon qu'elles appartiennent aux privés ou à l'État.

Tableau 1 : Les différentes industries du coton au Bénin

Usines d'égrenage publiques	Usines d'égrenage privées	Industries textiles	Huileries
- Usine d'égrenage de GLAZOUÉ	- Label Coton Bénin (LCB)	- COTEB	- SHB
- Usine d'égrenage de SAVALOU	- Industrie Béninoise du Coton (IBECO)	- SITEX	- FLUDOR
- Usine d'égrenage de BOHICON I	- Société béninoise du coton	- CBT	
- Usine d'égrenage de BOHICON II		- SOBETE	
- Usine d'égrenage de HAGOUMÈ		X	
- Usine d'égrenage de BANIKOARA			
- Usine d'égrenage de KANDI I			
- Usine d'égrenage de BEMBÈRÈKÈ			
- Usine d'égrenage de PARAKOU I			
- Usine d'égrenage de PARAKOU II			

Conception : Ahokpè Igor, 2016.

1.1.5 Les tentatives de dynamisation de l'industrie textile au Bénin

Au Bénin, les tentatives de dynamisation de l'industrie textile liées au cycle politique se sont limitées pour l'essentiel aux réflexions stratégiques. Les conclusions et recommandations de ces réflexions n'ont presque pas été mises en œuvre, mise à part la création en 2002 de la Compagnie Béninoise du Textile (CBT).

Des appuis financiers ponctuels ont été apportés par le gouvernement au COTEB et à la SITEX. Le caractère ponctuel de ces appuis n'est pas de nature à relancer durablement ces industries, mais seulement à les maintenir en vie pour un temps. Pour une relance durable, le recours à la coopération internationale aurait pu être directement envisagé pour intéresser des repreneurs privés à prendre en location-gérance ou à acquérir ces entreprises textiles en difficulté. Malheureusement, à l'époque, ces usines textiles n'intéressaient aucun investisseur. Pour preuve, par relevé n° 46/SGG/REL du 14 novembre 2002, le Gouvernement a décidé de la mise en location-gérance de la SITEX. En exécution de cette décision, la Commission technique de dénationalisation (CTD) a recherché en vain des locataires gérants ou des partenaires pour une cession pure et simple. Ce qui n'a pas prospéré (MICPME, 2003).

La relance de l'activité de ces industries textiles afin de les rendre plus attractives et éviter ainsi de devoir les céder au franc symbolique devient une préoccupation de tous les acteurs notamment de l'État. C'est ce qui justifierait les interventions de l'État dans le secteur à travers les apports financiers pour maintenir fonctionnelles ces unités de production. Mais il faut pouvoir choisir la voie d'investissement structurant par des options de développement durable de ces usines pour accroître leur contribution au produit intérieur brut.

1.1.6 Les produits offerts par l'industrie textile et leurs marchés de destination

En grande partie, la production de l'industrie textile béninoise est orientée vers l'extérieur. En effet, les exportations de ces industries ont représenté plus de 70% de leur chiffre d'affaires sur la période de 2006 à 2013 (INSAÉ, 2015). Ces industries exportent vers les pays de la sous-région, principalement vers le Mali, le Niger, le Nigéria, la Côte d'Ivoire, le Burkina, le Sénégal, le Togo et le Ghana.

Il en est ainsi parce que l'industrie textile béninoise est actuellement réduite à une transformation de premier niveau, porteuse de peu de valeur ajoutée. Toutes les usines béninoises qui pouvaient prendre les produits de ce premier niveau de transformation comme matière première ont été décimées par les différentes crises que l'industrie béninoise a connues.

Le COTEB est une usine intégrée, du coton-fibre au prêt-à-porter, qui peut produire les tenues militaires et paramilitaires, les tenues scolaires, les tenues de travail, les linges de maison, les articles éponges dont notamment les essuie-main, les serviettes, les draps de bain, les peignoirs, les trousseaux bébé, etc. Dans la sous-région, rares sont les usines de ce genre capable de produire une si vaste gamme d'articles.

Quant à la SITEX et la CBT, elles produisent du tissu écru servant de support d'impression Fancy et Wax. Actuellement, les usines d'impression comme Uniwax en Côte-d'Ivoire et Textiles Ghana LTD (anciennement GTP) au Ghana qui sont des filiales en Afrique du Groupe hollandais VLISCO doublent leurs capacités de production pour pouvoir répondre à la forte demande du marché. Ces entreprises font partie des plus gros clients de la CBT. Or, cette dernière dans son état actuel ne peut satisfaire ce marché. Il y a donc un intérêt pour le Bénin à se maintenir sur ces segments de produits, car le marché existe et est porteur.

Le tableau n°2 indique que de 2006 à 2013, l'industrie textile béninoise a été dominée par la Compagnie Béninoise des Textiles (CBT) qui a été créée dans le cadre d'une stratégie de relance de cette industrie pilotée par l'État. Elle fournit, en effet entre 70% et 90% du chiffre d'affaires de ces entreprises sur la période. Il en est de même pour les exportations de produits, étant donné que la CBT exporte la quasi-totalité de ses produits. La production de la SITEX, d'une dimension bien moindre est aussi presque entièrement orientée vers l'extérieur. Par contre, les ventes de COTEB sur le marché extérieur sont plutôt marginales sur la période.

Tableau 2 : Chiffres d'affaires et exportations de l'industrie textile béninoise de 2006 à 2013

CHIFFRE									
AFFAIRES (CA)		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
COTEB	CA	469 124 123	276 717 618	158 468 634	804 980 786	921 796 558	380 768 884	592 615 417	381 039 672
	Export	94 110 780	43 228 511	12 271 122	18 663 527	23 767 394	13 903 445	9 261 459	26 317 650
SITEX	CA	405 435 000	138 598 000	231 228 000	317 470 000	794 259 000	534 906 000	742 241 000	352 440 000
	Export	184 560 185	28 367 040	70 592 600	180 406 284	742 146 829	473 974 627	729 669 654	347 512 400
CBT	CA	1 916 999 275	1 665 123 516	2 770 858 358	3 400 094 694	4 361 020 834	3 646 078 277	2 947 103 220	7 457 467 996
	Export	1 714 468 940	1 443 692 961	2 517 748 924	3 232 717 320	4 196 364 358	3 507 372 975	2 680 396 960	7 027 848 519
TOTAL	CA	2 791 558 398	2 080 439 134	3 160 554 992	4 522 545 480	6 077 076 392	4 561 753 161	4 281 959 637	8 190 947 668
	Export	1 993 139 905	1 515 288 512	2 631 570 035	3 431 787 131	4 962 278 581	3 995 251 047	3 419 328 073	7 401 678 569
	% export	71,4	72,84	83,26	75,88	81,66	87,58	79,85	90,36
	% CBT	68,67	80,04	87,67	75,18	71,76	79,93	68,83	91,05

Source : l'INSAE, 2015.

1.2 ÉTAT DE LA QUESTION

Quelques études ont abordé de façon spécifique les enjeux du développement des industries textiles dans le monde et en Afrique en particulier. Ces études ont ressorti des éléments de base dont la prise en compte favoriserait l'émergence des industries en général et de la filière coton-textile en particulier. En 2006, Berti Fabio *et al.*, ont montré que, « le coton représente une importance économique et sociale considérable pour les pays africains qui le cultivent, en particulier ceux de la zone CFA » (Berti Fabio *et al.*, 2006 : 1). Toutefois, et compte tenu des différentes crises que la filière a connu ces dernières années, ils estiment que les enjeux pour le secteur coton-textile dans cette zone de l'Afrique se rapportent :

[...] à la position concurrentielle du coton africain dans le marché mondial; à la concurrence des fibres synthétiques; aux enjeux des cultures biotechnologiques; au renchérissement des coûts des facteurs de production ; aux aspects liés à la qualité du coton africain ; à la diversification des productions; au développement de nouvelles filières cotonnières; à la transformation locale de la fibre et à la valorisation des sous-produits; aux problèmes environnementaux. (Berti Fabio *et al.*, 2006 :1)

Parlant de position concurrentielle, il est à noter que la subvention qu'accordent l'Europe et les États-Unis d'Amérique à leurs producteurs de coton rend la concurrence très difficile, voire déloyale, entre les producteurs des pays du sud et du nord. C'est l'une des causes de la chute du prix mondial du coton observée les années 2001-2002 (UÉMOA, 2010). Ce qui remet en cause l'avenir de la filière qui était prometteuse. Selon Goreux en 2003, cette chute des prix a résulté de la conjugaison de plusieurs facteurs : « concurrence des fibres synthétiques, morosité de l'économie mondiale et rendements élevés en 2001-2002 ; mais aussi elle a été aggravée par les subventions massives accordées aux producteurs de plusieurs pays industrialisés (États-Unis, Grèce et Espagne) » (Goreux, 2003 : 59).

Les défis sont donc très grands pour les pays du sud qui ont adopté cette filière surtout que de nos jours, le progrès technologique favorise l'émergence des fibres synthétiques. En conséquence, la consommation du coton dans le monde a significativement été réduite. En effet, selon Berti (2006), la part du coton dans la consommation est passée de 70% en 1950 à moins de 40% aujourd'hui. Il y a donc une concurrence entre la production du coton et les produits synthétiques. Selon Valderrama (dans Berti, 2006), « la proportion de fibres synthétiques dans les textiles industriels a augmenté de plus de 300% aux États-Unis en l'espace de 30 ans alors que celle du coton a régressé de moitié dans le même temps » (Berti, 2006 : 276).

Selon Bhatt, le développement de l'industrie textile en Chine a suivi la tendance générale de l'industrialisation en Orient, où la disponibilité des matières premières a attiré les capitaux des pays occidentaux, qui ont également développé l'expertise. « Les capitaux étrangers et le management ont joué un rôle plus important dans l'industrie textile en Chine que ce fut le cas au Japon ou dans les phases initiales de développement en Inde » (Bhatt, 1947 : 309).

En effet, sur la base des privilèges extraterritoriaux que présente la Chine, il est plus facile pour les capitaux étrangers de rechercher des opportunités d'investissement dans ce pays où il y a la sécurité, où la main-d'œuvre n'est pas chère, où un climat d'investissement est favorable, et où de vastes marchés existent. C'est ce qui explique que dans la première période, les usines de la Chine étaient plus ou moins une « extension du Lancashire et du textile japonais » (Bhatt, 1947 : 309). Dans les années précédant la guerre avec le Japon, la capitale chinoise locale qui a finalement fait son entrée dans l'industrie textile a demandé la protection de l'administration extraterritoriale étrangère. Il ressort qu'en Chine, il y avait, peu d'intérêt dans la planification industrielle à l'échelle nationale ou à employer les instruments familiers de la souveraineté économique qui se rapportent « aux tarifs de

protection, aux subventions gouvernementales, à l'amélioration des moyens de transport, aux droits fonciers ou les taux de change favorables » (Bhatt, 1947 : 310).

Mais à la fin de la deuxième guerre mondiale avec la défaite japonaise, l'industrie textile est devenue majoritairement chinoise. En effet, la propriété et le contrôle de plusieurs unités de production bien équipés et efficaces ont été conférés à la Chine. Ainsi, la propriété et le contrôle étranger ont été enlevés et les chinois ont bénéficié de l'expérience en matière de gestion et de compétences techniques de ces usines. « Ce retrait n'a pas constitué une grave perte car l'industrialisation en Chine était suffisamment avancée à l'époque pour créer un corps d'entrepreneurs expérimentés et un réservoir de main-d'œuvre qualifiée » (Bhatt, 1947 : 310).

Par ailleurs, la compétitivité est définie comme le caractère de ce qui est compétitif, c'est-à-dire qui est capable de supporter la compétition, la concurrence. C'est une notion qui fait appel à la qualité des produits fournis, aux prix du marché et aux stratégies utilisées pour la conquête des marchés. Dans ce cadre et pour améliorer la compétitivité de la filière coton-textile au niveau de la zone UEMOA, Donatien Zola, coordonnateur du PFRC/UEMOA a présenté en juin 2014 une stratégie pour la compétitivité de la filière coton-textile (UÉMOA, 2010). Partant des spécificités de la zone UÉMOA où le coton est la principale source de revenus pour environ 15%, la Commission de l'UEMOA a mis en place en 2010 une stratégie de développement du coton dénommée « Agenda pour la compétitivité de la filière coton-textile » (UÉMOA, 2010). Il est attendu que la mise en œuvre de cette stratégie corrige les incohérences du passé, optimise les interventions de tous les partenaires techniques et financiers, développe une réponse intégrée aux problèmes de la filière. Cela permettra à terme une amélioration de la productivité et de la qualité des produits issus de toute la chaîne de valeur, ainsi que l'accès diversifié et équitable aux marchés de tous les produits. Car même si la mondialisation a diminué la capacité d'intervention de l'État, « la mondialisation n'impose pas de modèle unique d'organisation économique. Elle laisse encore aux décideurs publics de nombreux choix » (Paquin, 2004 :

355). Pour Paquin, la montée de la mondialisation de l'économie a obligé les États à adopter des politiques néolibérales, en raison de la persistance de la concurrence mondiale. « [...] La mondialisation serait si importante que les pays développés n'auraient eu d'autre choix que de diminuer la pression fiscale des entreprises et de remettre en question de nombreux avantages sociaux des travailleurs » (Paquin, 2004 : 361).

Dans ce cadre et par ailleurs, une étude menée par Hinh *et al.* (2012), révèle que les industries en Afrique subsaharienne, ont une compétitivité potentielle qui s'appuie sur deux avantages. Le premier serait le faible coût de la main-d'œuvre et le second avantage serait lié à l'abondance de ses ressources naturelles. Les auteurs se sont posé la question : « y a-t-il de la place pour l'Afrique subsaharienne sur les marchés mondiaux aujourd'hui ? » Et à cette question, ils ont répondu par l'affirmatif. Mais à condition que l'Afrique sache exploiter ses opportunités sans plus tarder. Pour illustrer cette affirmation, ils partent de l'exemple de la Chine qui domine le marché mondial des exportations industrielles légères et dont l'avantage concurrentiel dépasserait de loin celui des exportateurs à faible revenu qui sont arrivés récemment sur les marchés mondiaux. La Chine ne pourra tenir longtemps ce niveau de performance, car la hausse très rapide du coût du foncier et l'application croissante des réglementations, notamment du droit du travail (au plan des salaires et des avantages sociaux) dans les grands centres industriels de la Chine côtière, ont commencé à éroder l'avantage de coût de ces centres. Pour les auteurs, cette érosion va se poursuivre, voire s'accélérer dans les années à venir. Cette situation a favorisé l'entrée de nouveaux pays tels que : « Bangladesh, Cambodge et provinces intérieures de la Chine » (Hinh *et al.*, 2012 : 3).

En regard de ce qui précède, la redistribution en cours des avantages de coût pour les industries à haute intensité de main-d'œuvre donne à l'Afrique l'occasion de lancer de nombreuses industries légères, de susciter l'investissement privé et de créer des millions d'emplois productifs.

[...] L'actuel environnement commercial mondial favorise l'Afrique subsaharienne si celle-ci peut surmonter ses principaux obstacles dans les secteurs les plus prometteurs. Ayant de bas coûts de main-d'œuvre et d'abondantes ressources, elle bénéficie d'un accès en franchise et sans quotas aux marchés européen et américain pour ses industries légères grâce à la loi *Africa Growth and Opportunity Act* et à l'Accord de Cotonou. (Hinh *et al.*, 2012 : 4)

Les auteurs ont également cherché à savoir si les avantages suscités pour l'Afrique subsaharienne suffisent pour compenser la faiblesse générale de sa productivité du travail par rapport à ses concurrents asiatiques. À cette question, ils ont aussi répondu par l'affirmative en posant la condition que des politiques de soutien appropriées soient mises en œuvre. Parlant de politiques de soutien, l'exemple des pays asiatiques est encore revenu. En effet, les pays asiatiques ont accompagné les avantages qu'ils ont de politiques de soutien.

[...] L'exemple asiatique, qui démontre les bénéfices durables qu'un pays peut tirer de l'adoption précoce de politiques destinées à rendre concurrentiels les marchés en amont (intrants, consommations intermédiaires) et en aval (produits), et à attirer des investissements directs étrangers pour s'appuyer sur l'avantage comparatif de la région fondé sur le faible coût de sa main-d'œuvre et pour obtenir l'expertise technique, commerciale et managériale dont la région a besoin. Comme l'Asie, l'Afrique subsaharienne peut bénéficier de la mise en œuvre de politiques libérant l'accès aux marchés intérieurs et internationaux des intrants et des produits de l'industrie légère et créer les conditions favorables à l'attraction d'investissements directs étrangers. (Hinh *et al.*, 2012 : 05)

Au Bénin, les premières réflexions pour la relance du sous-secteur textile datent de mai 1997 et ont été conduites dans un contexte d'après dévaluation du franc CFA. Plusieurs autres ont suivi. La dernière remonte à 2009 et a abouti à un plan stratégique de relance assorti d'un plan d'action à court et moyen termes (INSAE, 2015). Aucune des recommandations issues de ces réflexions n'a été mise en œuvre, soit par défaut de création d'un cadre institutionnel formel de suivi et de mise en œuvre de ces recommandations, soit par manque de ressources complémentaires nécessaires pour financer certains volets

opérationnels desdites études. Le besoin de reprendre ces réflexions, de les actualiser et de les approfondir n'est plus à démontrer. Les tableaux 7, 8 et 9 de l'annexe n°4 donnent un aperçu des travaux scientifiques sur le secteur coton textile au Bénin, récapitulent lesdites études et dégagent pour chacune d'elles : le contexte dans lequel elle a été initiée, l'objectif poursuivi, les principales hypothèses sur lesquelles elles se basent, les constats positifs ou négatifs qui ont été faits et les principales conclusions et propositions. Il ressort du tour d'horizon fait sur les industries textiles au Bénin, que la dégradation dans laquelle elles végètent est due en partie à la non-maitrise de certains des facteurs économique et politique ci-dessus développées.

1.3 PROBLÉMATIQUE

Selon les statistiques de l'Institut national de la statistique et de l'analyse économique du Bénin (INSAE, 2015), l'économie béninoise est caractérisée par un secteur primaire qui occupe plus de 75% de la population active, un secteur secondaire embryonnaire et un secteur tertiaire hypertrophié dominé par le commerce informel. La situation est ainsi, car la plupart des politiques économiques au Bénin adoptent des stratégies de renforcement des activités agricoles. Dans ce cadre, une importance particulière est accordée à la production cotonnière plaçant le pays parmi les plus grands producteurs de coton dans la sous-région ouest-africaine. La figure n°4 ci-dessous donne un aperçu des pays de la sous-région.

Figure 4 : Carte du Bénin dans la sous-région avec les pays membres de la CEDEAO



Source : Carte de la sous-région, <https://bamada.net/tag/armee-malienne-fama> [consulté le 15 juillet 2016]

La filière coton a longtemps été sous le contrôle d'une société d'État dont le monopole a exclu pendant de nombreuses années les opérateurs économiques privés aussi bien dans sa production que dans sa transformation. Par le passé, ce système étroitement contrôlé par des acteurs clés (sociétés d'État), a réussi à augmenter rapidement la production cotonnière. Mais cette performance n'a pas fait long feu, car la gestion de la filière coton-textile a révélé de graves lacunes caractérisées par un manque de transparence et des faiblesses tout aussi critiques telles que la crise énergétique, la vétusté des équipements et la disponibilité de la matière première. Ces éléments de dysfonctionnement sont aujourd'hui à corriger pour augmenter la contribution du secteur cotonnier à la croissance économique nationale. Un des effets nuisibles du système de monopole mis en

place par l'État à la tête de ces entreprises serait d'encourager une gestion laxiste faite de mauvaise gouvernance en favorisant les intérêts particuliers de certains groupes au détriment du grand nombre. En effet, la gestion de ces unités de production serait confiée à des acteurs de même bord politique en guise de récompense et de fidélité pour favoriser de leur part toute forme de soutien politique.

À cette gestion nationale déficiente, les industries béninoises en général et celles textiles en particulier sont victimes de « pratiques anticoncurrentielles, de l'envahissement du marché local des produits chinois à bas prix » (MICPME, 2003 : 19). À cela s'ajoute le coût élevé des facteurs de production à savoir : le coût et la disponibilité de l'énergie électrique, la qualité de la main d'œuvre, la disponibilité des pièces de rechange, le financement de leurs activités et l'approvisionnement en matière première qu'est le coton-fibre (MICPME, 2003 : 21). Tous ces facteurs réduisent la performance des industries textiles dont la production présente une évolution inquiétante ces dernières années.

Parmi ces industries textiles, il y a le Complexe textile du Bénin (COTEB) qui est un cas particulier dans la présente étude. En effet, le COTEB se trouve actuellement dans une situation de quasi-faillite marquée par une diminution de son activité, par un endettement important qui va en s'accroissant et par une incapacité financière à honorer ses dettes qu'elles soient financières, sociales, fiscales ou d'exploitation. L'outil industriel de cette unité de production est dans un état de dégradation très poussé ce qui compromet sa capacité à satisfaire sa clientèle et d'être présent sur le marché et faire face à la concurrence. En effet, avec la mondialisation dans laquelle tous les pays se trouvent par la force des choses, la performance de toute entreprise reste un atout pour les gains de compétitivité. Ainsi, la connaissance du niveau de performance des industries béninoises et des facteurs pouvant bloquer leur performance dans cet environnement concurrentiel s'avère nécessaire. Cela passe aussi par l'analyse du système de gestion et de gouvernance mis en place au sein de ces unités de production.

1.4 JUSTIFICATION ET INTENTION DE LA RECHERCHE

1.4.1 Pertinence sociale de la recherche

Le Bénin est un pays pauvre caractérisé par une faible croissance de son économie soit 5,6% en 2013, un fort taux de chômage des jeunes, une absence des services de proximité, un secteur primaire prépondérant avec une contribution moyenne à la croissance et dominé par la monoculture du coton, un secteur secondaire presque inexistant avec une contribution relativement faible à la croissance soit 3% en 2010 et enfin un secteur tertiaire moyennement développé ayant une grande contribution à la croissance (RÉPUBLIQUE DU BÉNIN, 2015). Au vu de ce qui précède, il s'avère pertinent de connaître les contraintes qui nuisent au développement du secteur secondaire béninois afin d'identifier et de proposer des pistes de solutions susceptibles de le dynamiser pour sa contribution effective et efficace à la croissance économique pour le bien-être des populations.

Considérant la présence sur le marché béninois de nombreux articles (tissus, vêtements, produits agroalimentaires...) issus des entreprises manufacturières d'autres pays et destinés à la consommation locale ou nationale, il est important de comprendre la trajectoire des mesures prises ou en cours par les autorités à divers niveaux pour infléchir cette tendance. C'est-à-dire, des mesures visant à promouvoir le développement des entreprises manufacturières locales et nationales à produire aussi bien en faveur de la consommation locale et pour le marché international. Cela participerait à la réduction du taux de chômage au niveau des jeunes et par conséquent à la réduction de la pauvreté dans le pays.

Compte tenu du mouvement de délocalisation des entreprises manufacturières des pays industrialisés vers les pays non industrialisés du fait de la mondialisation et constatant que le Bénin n'a point tiré profit de cela, il s'avère nécessaire d'identifier des stratégies devant permettre, au Bénin d'attirer des investisseurs pouvant participer activement à la

dynamisation de son tissu industriel ou de développer l'expertise nationale nécessaire pour le développement régional tant souhaité. Ce faisant, le niveau de transformation des produits agricoles augmenterait ce qui profitera à l'économie nationale et réduirait les disparités observées entre les régions du Bénin du fait de la redistribution équitable de la richesse nationale. Aussi, ces unités de production éviteraient l'exode rural des jeunes, qui abandonnent les régions à la recherche d'un emploi du fait de la cessation de travail des industries.

1.4.2 Pertinences scientifiques de la recherche

La présente recherche s'inscrit dans la ligne des documents de planification nationale tels que les études nationales de perspectives à long terme 2000-2025, des orientations stratégiques de développement (2006-2011), de la stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté (2011-2016) et des politiques et stratégies nationales de développement industriel (République du Bénin, 2012).

En effet, il est prévu dans le document des études nationales de perspectives nationales à long terme, dans la partie relative à l'amélioration de la gestion économique que, « pour réussir son intégration dans l'économie régionale et mondiale, le Bénin doit œuvrer résolument à l'amélioration de la gestion de son économie » (République du Bénin, 2012). Sur les six principaux axes identifiés à cet effet, trois invitent non seulement à élaborer une stratégie de dynamisation de l'industrie textile, mais aussi à envisager, à terme, une participation majoritaire de capitaux privés au capital social de chacune des industries concernées (République du Bénin, 2012).

En outre, au niveau des Orientations stratégiques de Développement (OSD) 2006-2011, l'un des axes retenus par le gouvernement pour « la construction du Bénin émergent à travers la promotion du renouveau économique, porte sur le développement de la

production et des services à forte valeur ajoutée» (République du Bénin, 2008). Le pôle coton-textile a été identifié comme l'un des cinq secteurs prioritaires. Par ailleurs, au niveau de l'axe stratégique « Accroissement de la productivité et de la compétitivité dans les autres secteurs » (République du Bénin, 2008), l'un des trois piliers retenus par le gouvernement pour la mise en œuvre des stratégies visant une véritable industrialisation et le renforcement des activités du secteur secondaire est « la promotion des industries de transformation des matières premières locales » (République du Bénin, 2008). Les industries textiles sont donc retenues par le gouvernement pour servir de base au développement industriel. Il est donc nécessaire qu'une stratégie soit élaborée pour les relancer.

Dans le cadre de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté à l'horizon 2011-2015, il est retenu que la promotion d'une croissance économique forte et soutenue passe, entre autres, par l'intensification des efforts en faveur de l'amélioration du climat des affaires (SCRP 2011-2015 : 20), de la promotion de l'industrie (SCRP 2011-2015 : 22) et de la promotion des Petites et Moyennes Entreprises (PME) (SCRP 2011-2015 : 27).

Pour le cas particulier du développement de l'industrie, il est proposé dans ce document stratégique de « renforcer les capacités des entreprises industrielles et des structures d'appui et d'encadrement et de promouvoir des cadres d'échanges et de concertation entre les acteurs du secteur industriel » (SCRP, 2011-2015 : 43). Il est indiqué dans ce document que le gouvernement envisage de restructurer la filière textile.

Dans le document de politique et stratégies nationales de développement industriel (République du Bénin, 2013), la relance des industries textiles existantes (COTEB, SITEX, CBT) est une des actions retenues dans le cadre de la stratégie de restructuration ou réhabilitation des industries existantes pour atteindre l'objectif de pérennisation du tissu

industriel existant. La relance des industries textiles participe donc de la mise œuvre des stratégies nationales de développement industriel.

En somme, sur la base de ces documents stratégiques et sur les données nationales, il est observé que les réflexions n'ont pas connu un début de matérialisation en ce qui concerne l'industrie du textile. Ainsi donc, très peu d'attention a été portée au secteur industriel dans les faits et dans les actes au Bénin. Les régions ne profitent pas de la présence des industries pour leur développement socio-économique. Le manque de rigueur et de sérieux dans la mise en œuvre des différentes politiques industrielles élaborées pour dynamiser le secteur industriel est un fait. Cela passe par des études dont certaines ont été faites pour identifier les améliorations possibles à apporter pour la dynamisation de l'industrie textile (Voire annexe 4).

Ce travail, dans une moindre mesure, lèvera un coin de voile sur les éléments qui minent le développement des industries. Au-delà des facteurs traditionnels de localisation des industries, cette recherche pourra également faire ressortir, d'autres facteurs spécifiques au Bénin qui minent le secteur et dont la prise en compte peut être déterminante pour la survie des entreprises.

CHAPITRE 2

LA CONCEPTUALISATION ET LES QUESTIONS DE LA RECHERCHE

2.1 CONCEPTUALISATION DE LA RECHERCHE

L'industrialisation et le développement des pays demeurent une préoccupation de l'analyse économique et des autres disciplines scientifiques. Selon Claude Courlet et Pierre Judet (1986), il y a eu deux courants d'analyses qui ont mis en relief l'industrialisation et le développement. Ces deux courants sont les extrêmes car il existe une multitude de courants et d'idées entre les deux. En effet, pour ces auteurs, il y a ceux qui pensent que « le sous-développement était l'expression d'un simple retard et qu'il fallait mettre en œuvre des politiques de rattrapage par une insertion dans les réseaux porteurs du capitalisme mondial » (Courlet et Judet, 1986 : 520). Il s'agit de la théorie « des étapes de la croissance » ainsi que « du développement dualiste ». Le deuxième groupe est composé de ceux qui pensent que « le sous-développement était le produit historique de l'industrialisation et du développement des pays capitalistes avancés » (Courlet et Judet, 1986 : 520). Avec Myrdal, Hirschman, Perroux..., cette pensée s'est affermie avec les théories néo-marxiennes du développement avec les théories centre-périphérie et la théorie de la dépendance. Mais les causes du non développement de certaines industries pourraient-être aussi dues à leur capacité de résilience.

La prochaine section traite du concept de résilience. Ce concept prend part au cœur de la problématique abordée.

2.1.1 La Résilience

La notion de résilience fait appel à « l'habileté d'un système ou d'une entité à recouvrer sa forme suite à un choc, à une perturbation [...] D'un autre côté, la résilience régionale peut être vue comme l'habileté ou la capacité d'une région à surmonter un choc inattendu » (Dubé *et al.*, 2013 : 102-103). Il ressort de cette définition que bien que le développement se fasse de façon linéaire (tendance ou sentier²), des chocs viennent couper les tendances et influencent le sentier futur. À titre d'exemples, on a les perturbations dues aux chocs: récession économique (crise économique de 2008), augmentation de la concurrence (mondialisation), progrès technologique, qui font parfois changer la trajectoire de développement de ces derniers. Face à ces perturbations, les entités économiques s'ajustent et s'adaptent au contexte pour pouvoir survivre. C'est ce comportement d'adaptation que Simmie et Martin (2009) ont analysé afin de pouvoir expliquer le processus de développement des entités économiques à travers la notion de résilience.

En effet, Simmie et Martin (2009) se sont intéressés à la notion de résilience en tant que capacité d'adaptation aux changements et aux chocs des régions et localités, lesquels chocs modifient la dynamique de développement et la trajectoire des économies régionale et locale. Ils ont basé leur analyse sur le modèle du cycle d'adaptation comme un cadre d'analyse de la résilience. La perception de la notion de résilience économique régionale comme une approche évolutionniste est importante pour qu'on lui trouve un cadre conceptuel approprié. Pour ce faire, Simmie et Martin ont relié la notion de résilience économique à celle de l'adaptation et l'analyse fait ressortir quatre cadres conceptuels

² La notion de sentier de dépendance ou « *path dependence* » ou dépendance au chemin emprunté s'est développée en science politique au cours des années 1990, pour souligner le poids des choix effectués dans le passé et celui des institutions politiques sur les décisions présentes. Cette notion est centrale pour les approches néo-institutionnalistes historiques qui cherchent à rendre compte de la continuité des trajectoires des politiques... (Palier, 2010 :776)

distincts de la résilience et de l'adaptation. Il s'agit du darwinisme généralisé (la variété, la nouveauté et la sélection) ; de la théorie des sentiers de dépendance (qui met l'accent sur la continuité historique et la création de nouveaux parcours) ; de la théorie de la complexité (qui met en évidence l'auto organisation, les bifurcations et la croissance adaptative) et enfin du « Panarchy³ » qui combine la résilience et le cycle d'adaptation. Cette dernière apparaît comme le modèle le plus suggéré comme cadre d'analyse de la notion de résilience économique régionale car il a l'avantage de relier les attributs et les processus clés de développement régional, d'innovation et de dynamisme (Simmie et Martin, 2009 : 34).

À la suite de ces travaux, Martin (2010) développe le concept de la résilience suivant quatre (4) dimensions qui sont intimement liées : 1) la vulnérabilité ou la sensibilité d'une économie régionale à résister à un choc; 2) la vitesse et la façon qu'a le système économique à récupérer après le choc; 3) la façon dont l'économie régionale peut se restructurer après le choc; et 4) la façon dont l'économie peut se renouveler après un choc. Le processus dynamique de résilience a ainsi des liens proches avec la notion Schumpétérienne de la destruction créative⁴. Selon Dubé *et al.* (2013), les deux premières dimensions peuvent être analysées sur le court et le très court terme alors que les deux secondes sont essentiellement des phénomènes de long terme mais dont le début des effets peut être détecté à court terme.

³ La Panarchy combine la résilience et le cycle d'adaptation. Il apparaît comme le modèle le plus suggéré comme cadre d'analyse de la notion de résilience économique régionale car il a l'avantage de relier les attributs et les processus clés de développement régional. innovation et dynamisme (Simmie and Martin 2009 : 34).

⁴ On peut définir le processus de destruction créatrice introduit par Schumpeter, comme étant le mouvement permanent de destructions d'activités liées aux anciennes innovations et de créations de nouvelles activités liées aux nouvelles innovations. Les éléments neufs vont remplacer les anciens.

Ces quatre dimensions sont comparables aux quatre dimensions que Holling (1973) a ressorties en abordant la notion de résilience : « release, reorganization, exploitation and conservation » (Holling, 1973 : 1673). En français on dirait « libération, réorganisation, exploitation et conservation ». Pour Holling, le déclencheur du processus de résilience est la première dimension c'est-à-dire « release » ou « libération » qui est déterminante dans le processus évolutif de toute chose. C'est le déclencheur de tout changement.

Il est normal pour un être humain de considérer un incendie de forêt, une invasion de locustes ou la faillite d'une banque comme un désastre total d'où rien d'heureux ne peut venir. Toutefois, même si les désastres détruisent effectivement des structures existantes, ils libèrent aussi les ressources et les nutriments emprisonnés en vue d'une vie nouvelle (Holling, 1973 : 187) [traduction libre].

Par ailleurs, dans le but d'analyser la réaction des économies régionales face à des chocs liés à la conjoncture, Martin (2012) réalise une étude pour montrer la différence qui existe entre les notions de résilience et d'hystérésis. En effet, selon Setterfield, 2010; Göcke, 2002; Cross, 1993 (dans Dubé *et al.*, 2013), la résilience cherche à savoir comment les systèmes réagissent aux chocs avant de revenir à l'équilibre, ou encore, changer d'équilibre. Par contre, l'hystérésis est définie par Romer (2001) comme une situation où un choc temporaire qui affecte le sentier (patron) de croissance de façon permanente. Lequel sentier de croissance dépend lui-même d'un ensemble de facteurs dont la diversité industrielle régionale.

Bien que l'hystérésis traduit habituellement une connotation négative (l'économie ne peut rejoindre son sentier d'origine), elle peut également avoir une dimension positive (l'économie améliore son sentier de croissance suite à un choc (Caballero et Hammour, 1994; Gali et Hammour, 1993). On parle ainsi d'hystérésis positive ou d'hystérésis négative.

Au final, Martin (2012) parvient à la conclusion que les deux concepts sont intimement liés en ce sens que les systèmes économiques (régionaux) reviennent à un équilibre suite à un choc alors que l'hystérésis est vue comme la façon dont les systèmes économiques (régionaux) changent de sentier (patron) de croissance suite à un choc exogène. « Une économie régionale est donc résiliente si elle demeure sur son sentier de croissance d'origine (même rythme de développement économique) ou encore si elle subit un changement de trajectoire (hystérésis) rapide pour revenir à un autre sentier d'équilibre de croissance » (Dubé *et al.*, 2013: 103). C'est ce que Hill *et al.*, (2008) entendent par « la capacité qu'a une région pour réussir à récupérer des chocs qui la mettent hors de son chemin de croissance ». Selon Hill *et al.*, la résilience socio-économique et régionale se réfère « à la stabilité de la structure d'accumulation de la société ou à la capacité de la société à faire une transition rapide d'une accumulation à une autre » (2008 : 19). Elle dépend donc de la nature du choc et peut changer au fil du temps que la nature de l'économie de la région évolue.

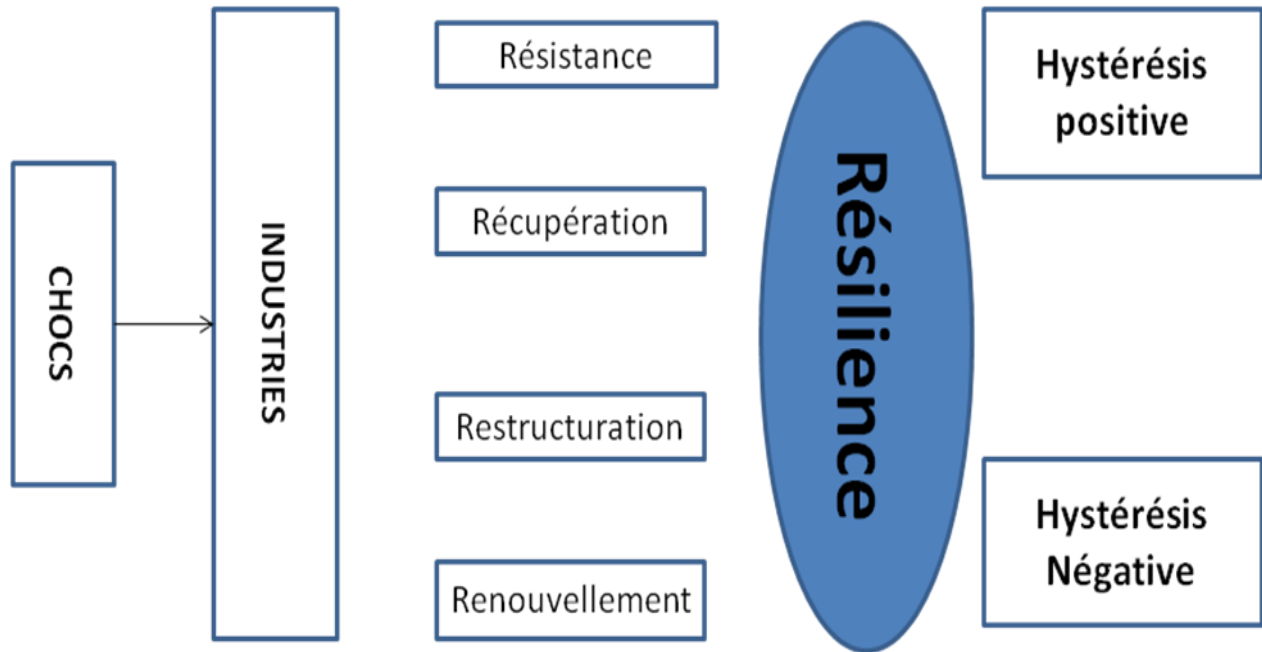
Les facteurs de productions, tels que les matières premières, l'énergie, la main-d'œuvre, les machines et même l'environnement économique, les marchés, les accords de libre-échange sont des variables qui sont confrontées aux aléas économiques et environnementaux, donc sujets à des perturbations. Les entreprises pour lesquels ces variables constituent des intrants indispensables à la production doivent prendre des dispositions (résister au besoin et ensuite récupérer du choc) pour s'ajuster au fur et à mesure que ces facteurs connaissent des évolutions (rareté des ressources, évolution technologique, révision des accords de libre-échange, des mesures de protection...) afin de rester sur la trajectoire de développement initialement définie à défaut de l'hystérésis positive. Le développement des entreprises exige donc une certaine capacité d'adaptation de celles-ci face à la rareté et aux contraintes des facteurs de production. Elles doivent profiter de la phase de libération, ou de « destruction créatrice », pour se réorganiser et chercher de nouvelles possibilités et établir de nouvelles relations. Les quatre dimensions de la résilience (résister à un choc; récupérer après le choc; se restructurer; et

se renouveler après un choc) selon Martin (2010) doivent être intégrées par les entreprises dès leur conception.

La situation de déclin dans laquelle se trouvent les industries textiles au Bénin est récurrente. Jusque-là, il y en a qui résistent à des chocs pour ne pas disparaître, mais qui sont très affaiblies par ces chocs (hystérésis négative). Quelles sont les perturbations qui sont à la base de cette situation et comment ces industries ont-elles réagi face à cela dans le court, moyen et long terme en matière de résistance, de récupération, de restructuration et de renouvellement ?

2.1.2 Le schéma conceptuel de la recherche

Le schéma conceptuel qui se dégage de tout ce qui précède, met en relation les différentes phases de la résilience de l'industrie et fait le lien avec les situations d'hystérésis. En effet, il est question pour cette recherche d'étudier « pourquoi l'industrie du coton se retrouve dans une situation difficile », ce qui laisse croire que les chocs ont entraîné une hystérésis négative qui s'est renforcée au fil des années. La réponse à cette préoccupation est étudiée à travers les différentes décisions d'ajustement de l'industrie suite aux différents chocs.

Figure 5 : Schéma conceptuel

Conception : Ahokpé Igor, 2016.

2.2 LES QUESTIONS ET HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

Le but de cette recherche est d'étudier les décisions (suite aux chocs) qui ont conduit les industries textiles au point où elles se trouvent actuellement. Les concepts de résilience versus d'hystérésis, sont les concepts de base que le travail a cherché à comprendre. Il est question d'établir le lien entre ces concepts et le rôle de l'État dans le secteur industriel de façon générale. Il est question dans cette recherche de comprendre le comportement de résilience des entreprises du secteur textile face à leurs difficultés.

Ainsi, la question principale de la recherche qui découle de ce qui précède est : « Comment les industries textiles béninoises ont-elles été résilientes face aux difficultés qu'elles connaissent ? ». De cette question centrale, ressortent deux sous questions spécifiques pour cette recherche auxquelles nous avons associé des hypothèses spécifiques.

Question n°1 : Comment la résilience des entreprises textile est-elle influencée par les décisions politiques de l'État Bénin. Comment les réponses des entreprises sont-elles en large partie orientées par les décisions de l'État ?

À cette question, nous associons l'hypothèse que : « La situation actuelle découle d'un ensemble de décisions pris par les entreprises en réponse aux comportements de l'État. La résilience étant largement dictée par les incitatifs et les décisions étatiques ».

Question n°2 : En quoi les décisions d'innovation ont-elles influencé la possible réponse de l'industrie du textile au fil des ans ?

En nous basant sur le fait que le manque d'investissement ainsi que la vétusté des équipements soient en partie la résultante d'une forme de résilience, nous formulons les hypothèses suivantes.

Hypothèse n°1 : Le développement des industries textiles au Bénin est entravé par la qualité des moyens de production tels que : les ressources humaines, le système d'approvisionnement en matière première, la disponibilité de l'énergie et l'état des équipements.

Hypothèse n°2 : les facteurs managériaux de gouvernance et de cadre institutionnel et organisationnel plombent l'innovation et la résilience des industries textiles au Bénin.

Les réponses aux différentes questions de la recherche ainsi que la vérification des hypothèses sont faites suivant la démarche et l'approche méthodologique présentées au chapitre 3.

CHAPITRE 3

LE CAS A L'ÉTUDE ET LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1 AIRE D'ÉTUDE ET JUSTIFICATION DU CAS À L'ÉTUDE

3.1.1 Aires d'étude

La recherche porte sur les industries textiles du Bénin. Le Bénin (ancien Dahomey) est un pays de l'Afrique occidentale qui a une superficie de 112 622 km². Il est limité au Nord par le Niger, à l'Est par le Nigeria, au Sud par l'océan atlantique à l'ouest par le Togo et au nord-ouest par le Burkina Faso (voir figure n°6). Il s'étend de l'océan Atlantique au fleuve Niger sur une longueur de 700 km. Sa largeur varie de 125 km (le long de la côte) à 325km. Selon le recensement général de population et des habitats de 2013 conduit par l'Institut national de la statistique et de l'analyse économique (INSAE, 2015), il est peuplé de 10,6 millions d'habitants. Sa capitale politique est Porto-Novo et sa capitale économique est Cotonou, toutes situées au Sud du pays.

Le Bénin jouit d'une position géographique stratégique dans l'espace ouest-africain. Ouvert sur l'océan atlantique, il est considéré comme une porte d'entrée maritime pour les pays enclavés de l'hinterland : le Niger, le Burkina Faso et le Mali. Son appartenance à l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) et à la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) lui ouvre un marché potentiel de plus de 200 millions de consommateurs notamment avec un voisin important comme le Nigéria avec qui il partage plus de 700 km de frontière.

Au Bénin, le climat est tropical, chaud et humide sur l'ensemble du territoire avec des nuances saisonnières et géographiques qu'imposent l'extension du pays en latitude, le relief et l'alternance des saisons. Il pleut de 900 à 1300 millimètres par an. Les régions les plus arrosées sont au sud (climat équatorial). Le taux d'humidité, toujours important, se situe entre 65 et 95 %. La moyenne des températures reste comprise entre 22 et 34 °C, avec les mois d'avril et de mai étant les plus chauds (INSAE, 2015).

Du point de vue administratif, le territoire du Bénin est organisé en 12 départements : l'Atacora, l'Alibori, le Borgou, la Donga, les Collines, le Zou, le Plateau, le Couffo, l'Ouémé, le Mono, l'Atlantique et le Littoral. Les principales villes sont Cotonou, le siège du gouvernement et le centre commercial et économique; Porto-Novo la capitale administrative; Abomey; Parakou; Natitingou et Djougou.

Sur le plan économique, la croissance du PIB s'est établie en 2014 à 5,7 %, contre 5,6 % en 2013. Elle a été tirée par la production agricole pour 31%, l'industrie pour 12,3% et les services pour 55,9% (INSAE, 2015). L'agriculture et les services sont de ce fait les deux secteurs qui portent l'économie béninoise. Une attention doit être accordée au secteur industriel pour améliorer sa contribution à l'économie. Dans ce cadre et selon la note d'orientation budgétaire de 2015 (République du Bénin, 2015), le Gouvernement envisage, comme perspectives économiques pour 2015 et 2016, d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et la mise en œuvre du Programme d'investissements structurants (PIS). La croissance est projetée à 5,6 % en 2015 et à 6 % en 2016. Le Bénin est classé 18^e sur 52 pays en 2014 suivant l'Indice Mo Ibrahim de la gouvernance africaine et 151^e sur 189 pays en 2015 selon le classement *Doing Business*⁵.

⁵ Le Projet **Doing Business** est un projet de la Banque mondiale qui mesure la réglementation des affaires et son application effective dans 189 économies et certaines villes au niveau infranational et régional. Les économies sont classées de 1 à 189 par rapport à la facilité d'y faire des affaires. Une note plus élevée indique un environnement réglementaire des affaires plus favorable à la création et au développement d'entreprises locales. Le classement est déterminé en fonction des scores de

Avec un PIB par habitant estimé à 822\$ US en 2014, une croissance de 5,6% à la même année, un taux de chômage (2,6%) et de sous-emploi très inquiétants selon *African Economic Outlook* en 2012, le Bénin demeure incontestablement un pays pauvre.

distance à la frontière agrégés par rapport aux 10 thématiques Doing Business, qui sont elles-mêmes composées de sous indicateurs. La pondération par indicateur est la même. La classification de toutes les économies est effective jusqu'à juin 2015 (Banque mondiale, 2016)

Figure 6 : Carte administrative et politique du Bénin



Source : Carte administrative du Bénin : <https://www.google.ca/search?q=carte+administrative+du+bénin> [consultée le 7 août 2016]

3.1.2 Présentation et justification du cas à l'étude

Comme cela a été vu dans le chapitre 1, les industries de transformation du coton sont situées sur toute l'étendue du territoire national. Ainsi, dans la région nord du pays, on y retrouve des usines d'égrenage du coton graine et une industrie de transformation du coton-fibre jusqu'en produits confectionnés : il s'agit du Complexe textile du Bénin (COTEB).

Le Complexe textile du Bénin (COTEB) est créé en 1971 sous le nom d'IDATEX (Industrie Dahoméenne de Textile), ensuite être nommé IBETEX (Industrie béninoise de textile 1977), par des investisseurs privés européens en association avec l'État béninois. Depuis 1988, il est dénommé Complexe textile du Bénin (COTEB). Il est situé au nord-est du Bénin dans le département du Borgou/Alibori (le bassin cotonnier du Bénin) dans la zone industrielle à l'ouest de la Commune de Parakou, à proximité des usines d'égrenage de Parakou sur un domaine de près de 32 ha dont seulement 3 ha ½ sont exploités (COTEB : 2015).

Le Complexe Textile du Bénin (COTEB) est une Société anonyme (SA) au capital de deux milliards (2 000 000 000) FCFA réparti comme le montre le tableau n°4 ci-dessous.

Tableau 3 : Répartition du capital du COTEB

Actionnaires	% Capital	Montant CFA
BOA	2%	44 000 000
ECOBANK	3%	56 000 000
Autres particuliers	12%	248 000 000
BOAD	14%	272 000 000
Groupe ICA	15%	300 000 000
SONAPRA	54%	1 080 000 000
Total	100%	2 000 000 000

Source : COTEB, 2015.

Le COTEB dispose d'un Conseil d'Administration qui est présidé par le Directeur général de la SONAPRA. Le Complexe est géré quotidiennement par un Administrateur délégué. L'outil industriel du Complexe intègre les départements de la filature, du tissage, de la finition, de la confection et des services généraux. Le Complexe tire ses revenus de :

- la vente de divers articles fabriqués tels que : le fil en bobine, les tenues prêt-à-porter, les sacs d'emballage du coton-fibre, les draps de lit, les serviettes, etc. ;
- des prestations de service : confection des uniformes de travail ;
- la location de magasin et surtout de la location-gérance d'une résidence constituée de villas servant initialement de logement aux cadres du COTEB ;
- des appuis financiers de l'État (COTEB, 2015).

Il ressort des recherches effectuées sur le COTEB un tableau sombre en ce qui concerne les équipements de production de l'usine. En effet, la plupart des équipements des départements de la filature et de tissage ont été ramenés usagers par le groupe belge UCO ENGINEERING et installés en 1989. Seulement un bobinoir et dix métiers à tisser ont été acquis à l'état neuf en 1996. En outre, presque tous les équipements des sessions teinture et confection datent de la construction de l'usine dans les années 1970. Au niveau du département des services généraux, toutes les installations sont vétustes à l'exception d'une chaudière à vapeur acquise en 2010 à l'état neuf (COTEB, 2015 : Tableau récapitulatif de l'état des équipements). Malheureusement, ce seul joyau du Complexe tel qu'on le présente, est exploité dans des conditions non recommandables sans traitement d'eau d'alimentation.

Tous les départements de l'usine sont sujets à un problème récurrent : l'indisponibilité des pièces de rechange sur le marché ou parfois de manque de fonds pour l'approvisionnement. Certains fabricants de ces équipements ont fermé depuis bien

longtemps rendant impossible l'approvisionnement des pièces de rechange originales. À titre d'exemple, plusieurs roulements défectueux n'ont pas été remplacés occasionnant des dégâts plus graves sur les équipements.

En regard de tout ce qui précède, la situation actuelle du COTEB est caractérisée par :

- une vétusté très avancée de l'outil industriel. Selon les responsables du Complexe, cet état des équipements limite le rendement actuel de l'usine à moins de 30%, alors que le seuil de rentabilité de l'entreprise exige au minimum un taux compris entre 75 et 80% (COTEB, 2015) ;
- un niveau d'endettement financier de plus de quatre milliards (4 147 416 311 FCFA) (COTEB, 2015) ;
- un très faible niveau de production avec des charges fixes très élevées ;
- un personnel composé de permanents (199) ayant plus de 20 ans d'ancienneté, travaillant à temps partiel, mais payé à temps complet. Leur rémunération se fait très souvent en retard compte tenu des difficultés de trésorerie de l'entreprise (COTEB, 2015).

De tout ce qui précède, il ressort que les indicateurs expliquent bien la baisse de la production dans tous les départements de l'entreprise. Il en découle une situation financière désastreuse qui rend la continuité de l'exploitation compromise d'année en année. Dans ces conditions, l'État intervient pour aider l'entreprise à régler les salaires des travailleurs. C'est ce qui justifie l'intérêt de cette recherche qui a identifié COTEB comme cas d'étude.

3.2 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

« La méthodologie de la recherche englobe à la fois la structure de l'esprit et de la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette forme » (Gauthier, 2009 : 8). De ce fait, tout part de l'acte d'observation qui est lié à un cycle de théorisation. Gauthier (2009) parle de confrontation des idées, issues à la fois de l'expérience et de l'imagination, aux données concrètes, dérivées de l'observation, en vue de confirmer, de nuancer ou de rejeter des idées de départ. Le tableau n°5 ci-dessous donne un aperçu des étapes de la recherche.

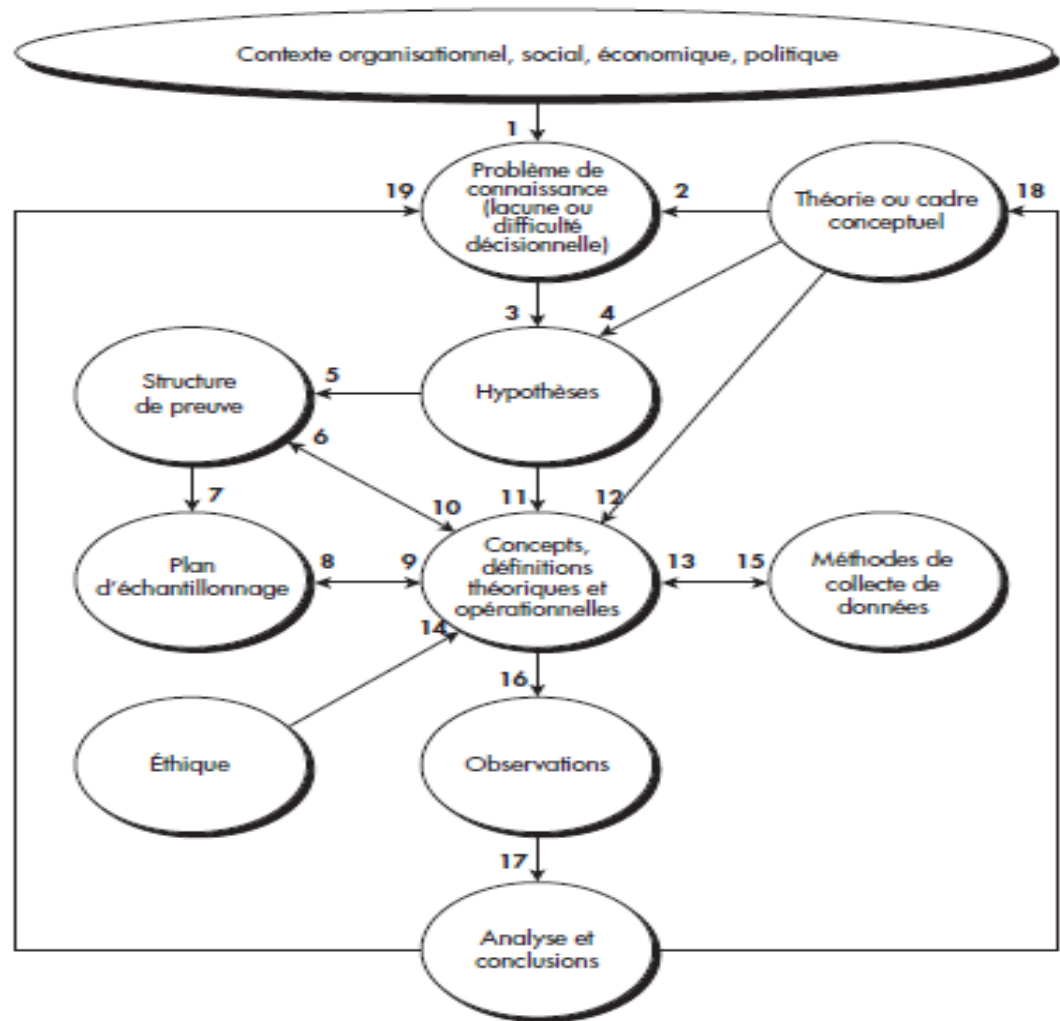
Tableau 4 : Étapes de la recherche

Observation-théorisation (Sociologie de la connaissance)			
Préparation de la recherche		Formation de l'information	Analyse de l'observation
Établissement de l'objet d'étude	Structuration de la recherche		
Spécification de la problématique Accès à l'information Théorie et sens de la recherche Modélisation	Structure de la preuve Mesure Échantillonnage Éthique	Observation directe Entretien non directif Approche biographique Groupe de discussion Analyse de contenu Sondage Données secondaires	Traitement des données Analyse des données

Source : Gauthier (dir.), 2009 : 9.

Ces étapes ne suivent pas un cheminement linéaire. La figure n°7 ci-dessous montre bien cette complexité et la non linéarité des étapes d'une recherche.

Figure 7 : Cheminement de la recherche



Source : GAUTHIER (dir.), 2009 : 13.

Outre ce cheminement non linéaire, le tout s'insère dans un contexte social, économique, politique, culturel et organisationnel qu'il importe de prendre en considération.

3.2.1 Population, terrain et échantillon de recherche

Pour réaliser cette recherche, nous avons procédé à une revue documentaire par l'analyse des documents collectés lors des visites dans les structures concernées par la recherche. Nous avons aussi procédé à des observations directes non participantes notamment au sein du COTEB. Nous avons fini par des entretiens. C'est une recherche exploratoire en ce sens qu'elle vise à clarifier un problème. En effet, selon Trudel *et al.* (2007),

la recherche exploratoire peut viser à clarifier un problème qui a été plus ou moins défini. Elle peut aussi aider à déterminer le devis de recherche adéquat, avant de mener une étude de plus grande envergure. La recherche exploratoire viserait alors à combler un vide, pour reprendre les termes de Van der Maren (1995). Elle peut être aussi un préalable à des recherches qui, pour se déployer, s'appuient sur un minimum de connaissances. La recherche exploratoire permettrait ainsi de baliser une réalité à étudier ou de choisir les méthodes de collecte des données les plus appropriées pour documenter les aspects de cette réalité ou encore de sélectionner des informateurs ou des sources de données capables d'informer sur ces aspects. (Trudel *et al.*, 2007 : 39)

Les résultats de la revue documentaire, de nos observations sur le terrain et des entretiens ainsi que le dépouillement des verbatim issus de ces entrevues ont servi de base à notre étude exploratoire qui a analysé l'évolution de l'industrie textile et à mettre en relief les thématiques majeures liées à la recherche.

3.2.1.1 Observation directe non participante

L'observation directe non participante s'est avérée pertinente pour voir les processus de production et de gestion au sein du COTEB afin d'examiner les pratiques, la mise en œuvre des mesures correctives pour le relèvement de l'unité de production, la

répartition des rôles et l'implication de chacun des acteurs dans les activités de production et de gestion. Ainsi, cette observation directe non participante nous a permis de mieux comprendre et d'intégrer la perspective des acteurs. La prise de notes, de photos ou de vidéos a servi à collecter les données pertinentes pendant cette observation directe. Pour ce faire, nous avons réalisé un séjour d'une semaine au sein du COTEB et de quatre semaines au ministère de l'Industrie pour la consultation des documents et poursuivre les entretiens avec les autorités ministérielles (DC, SGM). Une visite des autres industries textiles a été faite pour voir également mais de façon très brève le fonctionnement des équipements et de l'organisation.

Selon Taylor et Bogdan (1984 : 15), l'observation participante implique une interaction sociale entre le chercheur et les informateurs dans le milieu de travail de ces derniers. Il est question de permettre à l'observateur d'étudier et de vivre avec eux l'expérience au jour le jour et de voir le comportement des sujets dans des situations particulières, et, si nécessaire, pour leur parler de leurs sentiments et avoir leurs interprétations. Dans le cadre de cette étude, il s'agit plutôt de l'observation directe non participante, mais avec une certaine ouverture afin de mieux comprendre, d'étudier les comportements, les attitudes et les interactions.

3.2.1.2 Échantillon

L'étude porte sur les unités de production textile en activités ou en cessation d'activités au Bénin. Cette population se caractérise par un ancrage fort dans la production industrielle du pays et s'illustre également par son ancrage humain dans la société béninoise. Mais, comme toutes les unités de production textiles au Bénin semblent présenter sensiblement les mêmes caractéristiques et rencontrer presque les mêmes obstacles, il aurait été fort pertinent d'analyser pour chacune d'elles les obstacles spécifiques à la production pour assurer leur pérennité. Nous avons plutôt opté dans le

cadre de cette recherche pour l'étude d'une seule d'entre elles à savoir le Complexe textile du Bénin (COTEB) compte tenu des différentes mesures de redressement initiées par l'État à son endroit et aussi compte tenu du fait que nous ne disposons pas de temps et de ressources nécessaires pour étendre cette étude à toutes les unités de production textile. C'est ce qui justifie le caractère exploratoire de la recherche.

Au sein du COTEB, notre échantillon fut composé de gestionnaires du COTEB (responsables des différents secteurs de l'usine) et des institutions membres des instances décisionnelles (ministère de l'Industrie, la chambre du commerce, le Conseil d'Administration, le bureau du syndicat de COTEB). En effet, les gestionnaires sont essentiels pour comprendre la vision et les stratégies mises en œuvre pour développer le COTEB à travers les mesures de production, de distribution et de commercialisation ainsi que les difficultés que rencontre l'entreprise. Ils ont été utiles pour l'identification des consommateurs potentiels et des marchés ainsi que l'adaptabilité des travailleurs. En outre, ces derniers ont permis de comprendre comment évolue le marché de la demande pour stimuler l'offre des produits COTEB. Les institutions membres des instances décisionnelles notamment les autorités du ministère sont importantes. Il s'agit du directeur de cabinet du ministre et du secrétaire général du ministère. Ils ont été utiles pour comprendre les orientations politiques définies pour le développement des industries textiles en général et plus spécifiquement le COTEB ainsi que les motivations du choix du COTEB pour bénéficier des financements de l'État.

Au final, la population soumise aux entrevues dans le cadre de cette étude fut composée de six (6) responsables à divers niveaux du COTEB. Il est question de voir avec ces derniers les difficultés de l'entreprise et les moyens déployés jusque-là. Au niveau de la deuxième catégorie de notre échantillon composée des institutions membres des instances décisionnelles de COTEB, cinq (5) responsables au ministère de l'Industrie ont été associés à la recherche : le directeur du développement industriel (DDI), le directeur général du commerce extérieur (DGCE), le secrétaire général du ministère (SGM), le directeur de la

programmation et de la prospective (DPP), le directeur du cabinet du ministre (DC). Avec ces acteurs, il a été question de voir les politiques de développement du secteur textile et leurs perceptions des problèmes que rencontre COTEB. Deux (2) responsables de la chambre du commerce et d'industrie ont été aussi approchés pour voir les mesures d'accompagnement et le rôle de la chambre dans le développement industriel. Deux (2) membres du conseil d'administration ainsi que le bureau du syndicat du COTEB ont été également approchés dans le cadre de cette étude. Au total quinze (15) personnes ont été recommandées et identifiées pour être consultées dans le cadre de cette recherche. En effet, sur orientation du directeur de la programmation et de la prospective du ministère de l'Industrie lors du pré-test, les personnes ci-dessus énumérées ont été identifiées pour prendre part à la recherche. Les entrevues qui sont réalisées avec ces personnes sont numérotées E1, E2 ..., E15 afin de préserver l'anonymat de ceux-ci. Ces codes font référence à des individus ayant été rencontrés à l'été 2015.

3.2.1.3 Difficultés

La difficulté que nous avons eue dans le cadre de cette recherche est liée à notre statut d'agent de l'État qui a suscité des réticences auprès des répondants. Notamment au niveau du COTEB, les employés ne veulent pas répondre à nos questions après avoir compris qu'on s'entretiendrait également avec leurs supérieurs hiérarchiques. La stratégie adoptée pour réussir à faire quelques entrevues est d'associer le supérieur à l'identification du répondant de son service. Quitte à le prendre lui-même en dernière position. Nous sommes conscients du biais que cela peut entraîner. Nous y reviendrons dans la section éthique

À ces difficultés, s'ajoutent les contraintes de temps et de ressources financières. En effet, notre terrain de recherche est au Bénin où nous avons réalisé la collecte de données dans un intervalle de temps déterminé qu'on ne pouvait dépasser puisqu'il nous fallait

revenir au Canada afin de poursuivre le reste des travaux de la recherche et respecter nos engagements envers l'organisme subventionnaire de cette mise en disponibilité et de cette formation de maîtrise.

3.2.2 Considérations éthiques

Les responsables du ministère de l'Industrie, du Commerce, des petites et moyennes entreprises ont d'abord été approchés par téléphone afin de connaître leur degré d'ouverture et leur intérêt à participer à une étude de cas dans le cadre d'une recherche de maîtrise en développement régional. Suite aux échanges fructueux avec ces derniers, nous leur avons, officiellement, adressé une correspondance pour une demande d'autorisation de collecte de données à laquelle ils ont répondu favorablement. Suite à cette réponse positive, de la documentation électronique nous a été transmise afin de prendre connaissance des mesures en cours pour le relèvement du secteur textile et de vérifier la pertinence d'y réaliser une étude de terrain en lien avec notre sujet. Au terme de la présentation du projet de recherche qui a validé sa pertinence, une demande de certificat éthique a été adressée au comité éthique en recherche de l'UQAR en mai 2015 pour l'autorisation de collecte de donnée sur le terrain.

Les exigences du Comité d'éthique de la recherche (CÉR) de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), dans une recherche scientifique impliquant des êtres humains nécessitent des normes déontologies. C'est donc pour satisfaire à cette exigence, qu'une demande de certificat éthique du Comité d'éthique de l'Université du Québec à Rimouski et obtenu en juillet 2015 dont une copie est jointe en annexe n°1 du présent mémoire. Afin de remplir les normes éthiques, les participants ont été, dans un premier temps, informés par courriel du sujet de la recherche et du but de celle-ci. Lors de la rencontre individuelle avec chacun d'entre eux, le chercheur a reprecisé le but et les orientations de la recherche.

Ce premier contact était nécessaire pour clarifier le contexte de la recherche par rapport à ma situation d'agent de l'État en formation diplômante. Les enquêtés doivent se sentir en confiance et il était important qu'ils me perçoivent comme un étudiant et non comme un fonctionnaire en mission.

Au moyen d'un formulaire de consentement joint en annexe n°2, les répondants ont été informés et ont l'assurance que les informations seront traitées par le chercheur dans la plus grande confidentialité garantissant l'anonymat du répondant. En effet, selon Crête (2000 : 302), « les gens s'exprimeront plus franchement et seront moins inhibés dans leur comportement s'ils croient que ce qu'ils vont dire ou faire sera traité en toute confidentialité ». Il est donc indispensable de respecter la vie privée des individus dans le cadre d'une recherche. Ce faisant, le chercheur a de grandes chances d'avoir des informations qui sont très proches de la réalité. C'est pourquoi Crête (2000) pense que les participants à une recherche peuvent facilement subir un certain stress face au chercheur. « [...] Pour plusieurs personnes, parler d'éléments personnels du quotidien, des visions de la vie ou encore ne pas être en mesure de répondre à une question peut causer un malaise » (Crête, 2000 : 302). Pour éviter aux participants à la recherche de vivre ce stress, une présentation des thématiques ainsi que des objectifs de recherches, les détails dans le traitement des informations ainsi que les avantages et inconvénients à participer à cette recherche leur ont été présentés avant les entrevues. L'accent est mis sur leur droit de se retirer à tout moment. Car conformément aux exigences du CÉR, la participation à cette étude est libre et volontaire. Les répondants peuvent se désister à tout moment de la démarche. Le cas échéant, le chercheur procédera à la destruction des données recueillies jusqu'à ce jour. En outre, il a été démontré aux participants qu'ils n'encourent aucun risque en participant à cette étude. Au contraire, leur participation permet l'avancement des savoirs entourant la question de développement industriel, de la survie des industries textiles ainsi que la maîtrise des moyens et modes d'intervention de l'État dans les industries.

La stratégie de terrain a consisté à nous rendre sur le terrain en premier lieu au ministère de l'Industrie et du Commerce pour rencontrer le Directeur de la programmation et de la prospective et son équipe afin de leur exposer plus en détail les objectifs et le déroulement de la recherche. La documentation requise pour la recherche a été alors photocopiée ou empruntée. La documentation disponible en format électronique a été aussi sollicitée. Cette rencontre a servi à dresser une liste à jour et complète des différents partenaires et participants à la recherche. La faisabilité de rencontrer ces différents employés, membres du conseil d'administration, partenaires et participants sera aussi discutée. Les personnes à rencontrer des différents sous-échantillons ciblés furent ensuite sélectionnées de façon confidentielle. Un premier contact par lettre, puis par téléphone fut fait pour leur expliquer la recherche, répondre à leurs questions et solliciter leur participation.

En ce qui a trait aux entretiens, un pré-test fut réalisé avec le directeur de la programmation et de la prospective du ministère de l'Industrie et du Commerce au Bénin. Ce pré-test a permis d'ajuster les questions. Les entretiens semi-directifs ont permis d'aborder les questions spécifiques identifiées pour la recherche en laissant toute la latitude aux acteurs d'apporter de nouveaux éléments aux questionnements. Au total, quinze entretiens ont été réalisés pour l'ensemble des sous-échantillons. L'analyse des données a été faite en regard des indicateurs qualitatifs choisis.

Le caractère exploratoire de la recherche fait que les résultats permettront de montrer les directions possibles d'amélioration et où il sera nécessaire de pousser la recherche davantage.

En somme, nous recherchons les variables susceptibles d'influencer la résilience des industries textiles au Bénin en faisant une analyse des données secondaires qui seront recueillies au niveau des bases de données de l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Économique (INSAE) ainsi que des entrevues.

Notre statut de fonctionnaire a eu un impact sur la recherche en ce sens que nous n'avons pas pu avoir toutes les informations demandées. Certains répondants à la recherche se croyaient devant une mission d'inspection et furent réticents à donner les vraies informations. La désignation de certains répondants par leurs supérieurs hiérarchiques introduit aussi un biais dans la recherche, nous en sommes conscients. Nous croyons néanmoins que certaines pistes permettront d'ouvrir une réflexion plus poussée.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION, INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS, DISCUSSION ET VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

Ce chapitre vise à présenter les résultats de l'analyse de contenu et les résultats des entretiens à partir des éléments clés qui sont ressortis des enquêtes de terrain. À partir des entretiens, il s'agit de rendre compte des éléments principaux qui renseignent sur les effets des interventions de l'État sur les industries textiles. Il s'agit d'étudier la résilience de l'industrie en lien avec les interventions de l'État

Dans cet esprit et afin de comprendre ces divers éléments, ce chapitre exposera les résultats en deux temps. Pour chaque élément central ciblé à travers nos entretiens et l'analyse de ceux-ci, nous présenterons les résultats de l'analyse de contenu s'y référant puis les résultats des entretiens. Ce va-et-vient entre l'analyse des sources écrites et celles de première main provenant des acteurs nous permettra de cerner nos questionnements généraux.

Ce qui ressort de l'analyse des données c'est que l'industrie ne réussit jamais à se remettre sur pied, ce qui indique clairement un sentier d'hystérésis négative. Plus le temps passe, et plus les chocs se font sentir en affectant de manière négative l'industrie. Le cadre théorique propose d'étudier la résilience de l'industrie, mais plus particulièrement l'effet des interventions de l'État sur la résilience en supposant que l'État a un rôle à jouer. Nous verrons ici ces parallèles ainsi que des facteurs explicatifs pouvant nuancer et nous aider à saisir la résilience de l'industrie textile béninoise et celle du COTEB en particulier. La

plupart, de ces industries textiles, rencontrent aujourd'hui d'énormes difficultés avec des spécificités différentes. En résumé nous avons aujourd'hui trois unités de production textile que sont : la SITEX et la CBT à Lokossa et le COTEB à Parakou. Si la CBT semble encore être en bon état de fonctionnement et arrive à écouler sa production, il ne semble pas que ce soit la même dynamique au COTEB.

Les données issues des entretiens concernent dans un premier temps la stratégie commerciale du COTEB et son positionnement concurrentiel. En deuxième temps, il s'agit des résultats sur le système de management en son sein. Le troisième temps concerne les résultats sur sa compétitivité et celle des autres entreprises du secteur textile au Bénin. Le quatrième niveau de résultat des entretiens concerne la compétitivité du secteur textile et les interventions de l'État.

4.1 PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES ISSUES DES ENTRETIENS SUR LA STRATEGIE COMMERCIALE ET LE POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL DU COTEB

4.1.1 Stratégie commerciale du COTEB

Il ressort des résultats de notre enquête que la commercialisation des produits issus du COTEB est confiée au service commercial du COTEB. Ce service n'a pas de difficulté pour vendre ses produits, tout ce qui est produit est vendu et il est observé que le COTEB enregistre très souvent un niveau de stock zéro tout simplement parce que le Complexe produit soit sur commande, soit pour ses trois boutiques. Sa principale difficulté serait plutôt de répondre efficacement aux commandes de ses clients, et en particulier sur les respects des délais de livraison des commandes. À ce propos, le service commercial a

estimé pour la période 2014 à plus d'un milliard et demi de francs CFA (environ trois millions de \$US), les commandes clients rejetées faute de capacité réelle de production (COTEB, 2015). Dans ces conditions, ce service se retrouve **inactif face à une production presque inexistante** (E6, E7). Toutefois, pour assurer la distribution des produits, le service commercial a structuré son marché en deux segmentations : une première segmentation géographique en termes de marché local et de marché sous régional ; une seconde segmentation par produit en termes de produits **phares** et de produits **leader** (E6, E7).

On entend alors par produits phares, **les produits issus de transformations élémentaires comme les toiles d'emballage, les tissus écrus, et les bâchettes** (E6, E7). Ils sont censés réaliser « une forte marge bénéficiaire (25%) » (E7). Quant aux produits leader, « ils nécessitent plus de transformations et passent par le service finition » (E7). Il s'agit des produits comme : « serviettes, draps de lit, tissus plats, drill tissus et les travaux à façon »⁶ (E7).

Même si le problème du COTEB n'est pas dans la commercialisation, certains répondants dans cette recherche estiment qu'il faut revoir l'organisation de la commercialisation. (E6, E7, E8).

« Le Complexe gagnerait à réorienter sa segmentation en termes de : clients particuliers (avec un réseau de distribution permettant de les atteindre), et de clients entreprises avec un répertoire de ceux-ci. Par exemple : les écoles, les hôtels, les établissements médicaux, les entreprises commerciales et ONG, les sociétés cotonnières, les administrations militaires, les sociétés de gardiennage, etc... » (E7)

⁶ Ces noms qui sont donnés aux différents produits de COTEB à savoir produits phares, produits leader, drill tissus, travaux à façon, sont des marques des produits qui sont fabriqués par l'usine.

En effet, les clients potentiels classés dans ces différentes segmentations « ont des besoins similaires en termes de besoin en produits et d'habitude de consommation » (E7). Ce qui « permettrait en outre une meilleure stratégie d'attaque du marché et pourrait servir de base pour l'organisation d'une force de vente » (E7). En matière de clients particuliers, le Complexe pourrait toucher ses clients à travers « *les trois boutiques* » (E6, E7, E8) qui couvrent l'ensemble du territoire national, mais qui en l'état actuel apparaissent pour certains répondants relativement insuffisants par rapport à leur nombre et à la couverture de tout le territoire et ne permettent pas aux clients béninois de trouver facilement les produits du Complexe.

Par ailleurs, le service commercial ne dispose pas d'un plan d'action commercial pour ses activités (planning de visite client, visite de marché, actions promotionnelles, participation à des foires et événements). « La seule activité récurrente consiste à demander en début d'année à ses clients, leurs prévisions d'achat » (E7). Une des principales activités actuelles de ce service est « d'essayer d'apaiser les clients mécontents des retards importants dans les délais de livraison et pour des problèmes de qualité des produits » (E7).

4.1.2 Positionnement concurrentiel

Le Complexe textile du Bénin est **la seule industrie textile intégrée (filature-tissage-finition-confection) du Bénin et l'une des rares de la sous-région ouest-africaine** (E1, E2, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15). Le tableau n°6 ci-dessous présente les différents produits du COTEB ainsi que les concurrents potentiels au niveau local et à l'international ainsi que les avantages qu'a le COTEB. Ce tableau a été réalisé avec les informations issues des répondants lors des entretiens.

Tableau 5 : Positionnement des produits du COTEB sur les différents marchés

Produits	Concurrence locale	Concurrence internationale	Avantage du COTEB
Tissus plats, tissus écrus, drap de lit	Pas de concurrence locale	Importation asiatique, Nigériane	Grande variété de tissus, qualité supérieure des produits
Serviette, éponge	Pas de concurrence locale	Importation asiatique, nigériane, friperie	Qualité supérieure des produits COTEB
Tissus teints	Pas de concurrence locale	Importation asiatique, nigériane	Aucun
Articles confectionnés	Artisanat, tailleurs	Importation, friperie	Qualité des tissus du COTEB
Toile d'emballage coton	Pas de concurrence locale	Pas de concurrence sous régionale	Marché sous exploité, forte marge

Conception : Ahokpè Igor. 2015. « Selon les propos des répondants », Entretiens réalisés au COTEB dans le cadre de la maîtrise en développement régional), UQAR

Il ressort globalement selon les répondants, que la marque COTEB jouit d'une bonne réputation au niveau local et sous régional pour ses produits 100% coton, notamment en ce qui concerne les éponges, les draps de lit, les tissus plats et les maillots de corps. Cependant **ces produits souffrent d'une dégradation de la qualité, du fait du vieillissement de l'outil de production et de l'absence de contrôle de la qualité au niveau de la production (E9, E13). Car, certains clients des boutiques ayant observé une baisse de la qualité sur les tissus éponges et au niveau des teintures se plaignent et formulent des réclamations (E7, E8, E9, E15).**

Il ressort également que COTEB n'a pas de concurrents locaux. C'est peut-être une partie du problème. Autrement dit, l'entreprise peut se voir comme un monopole et n'a aucun incitatif à changer ses comportements puisqu'elle est la seule sur le marché intérieur.

Habituellement, les entreprises souhaitent avoir des certifications pour assurer la qualité du produit. Le respect des normes n'est pas encore effectif au Bénin. Selon un des intervenants dans cette recherche, « l'idéal aurait été de rendre les normes d'application obligatoires » (E15). En effet, les structures de certification existent, mais « on va vers la certification quand on se le souhaite » (E15).

« Dans ce cadre, l'Agence béninoise de la normalisation et de gestion de la qualité, prend aujourd'hui les dispositions pour que lorsqu'une norme sorte, qu'elle soit d'application obligatoire ... Les structures de certification aussi existent, mais le ministère du Commerce joue plus un rôle de gendarme, de vérificateur, lorsqu'il constate qu'un produit n'est pas certifié » (E15).

Par ailleurs, selon les propos des répondants, l'on note que les gammes de produits au sein de COTEB n'ont pas varié depuis sa création. Ce constat montre dans une certaine mesure une absence d'innovation au niveau des produits de COTEB. Cela se confirme par les propos d'un des interviewés dans cette recherche.

« La gamme de produits n'a pas évolué depuis plus d'une dizaine d'années, que ce soit au niveau des modèles confectionnés, ou au niveau des teintures utilisées ce qui n'induit pas un renouvellement de l'attractivité nécessaire pour les ventes » (E8).

« Le Complexe à cause de l'insuffisance de qualité n'est plus en mesure d'exporter vers des marchés exigeants tels que l'Europe. L'incapacité du Complexe à respecter ses délais de livraison entraîne une perte de chiffre d'affaires et affecte son image auprès de ses clients entreprises. À titre

d'exemple, l'un de ses gros clients, l'UNICEF avait décidé de quitter COTEB avec un chiffre d'affaires de près de 50 millions de FCFA/an pour ce motif » (E15).

4.2 PRESENTATION DES DONNEES ISSUES DES ENTRETIENS POUR L'ANALYSE DU SYSTEME DE MANAGEMENT AU SEIN DU COTEB

En regard de ce qui précède, le COTEB aujourd'hui ne semble pas en mesure de satisfaire les exigences de ses clients, **la qualité de ces produits se dégrade continuellement à cause des outils de production totalement usagés et coûteux ou presque impossibles à entretenir** (E9, E10). Ce qui ne lui permet plus de produire conformément à la demande de ses clients. À cela s'ajoute « l'arrêt des activités de contrôle qualité qui ne jouent plus le rôle de blocage des produits non conformes » (E10). Le Complexe est dans « l'incapacité de respecter des délais de livraison, et les commandes accusent systématiquement des retards importants entraînant une désaffection des clients, dont certains sont partis » (E15).

À l'analyse de cette situation que connaît l'entreprise, « si elle devait faire face sur son marché à un ou plusieurs concurrents organisés et mettant en valeur les normes de qualité, le Complexe aurait fermé les portes depuis » (E15). Face à cette situation, il nous est apparu nécessaire de connaître les plans pour relever ces défis. « Il n'y a pour l'heure aucun plan d'amélioration de la qualité en vue » (E15).

Pour mieux apprécier le système de management au sein de l'entreprise, nous allons axer nos analyses sur les entretiens semi-directifs réalisés sur les aspects relatifs à l'orientation de la clientèle (service commercial et écoute client), le leadership (direction générale, orientation, stratégie), l'implication du personnel, la relation inter-service, l'amélioration continue et les relations avec les fournisseurs. Rappelons que le nombre d'entretiens ayant permis de dessiner ce portrait est de onze (11) à savoir E6, E7, E8, E9,

E10, E11, E12, E13, E14 et E15 qui sont des répondants issus des différents départements du COTEB.

4.2.1 Organes sociaux au sein de COTEB

Le Complexe Textile du Bénin (COTEB) est une Société anonyme (SA) de droit privé au capital social de deux milliards (2 000 000 000) FCFA » (COTEB, 2015). Il faut savoir que ce changement a eu lieu en 1995 lors de l'adoption du plan de recapitalisation du Complexe portant le capital social de six cents millions (600 000 000) FCFA à deux milliards (2 000 000 000) FCFA. Lors de cette restructuration, les droits des anciens actionnaires n'ont pas été protégés (COTEB, 2015). Leur droit de souscription leur a été purement amputé au bénéfice d'une augmentation par compensation des créances d'intérêt sur emprunt que certaines banques détenaient sur l'entreprise. Ainsi, de façon pratique, il ne s'agit donc pas d'une recapitalisation, car aucune ressource additionnelle n'a été apportée à COTEB à l'exception des particuliers (E15). « ... Les banques avaient fait des prêts à COTEB qui ont été convertis en actions ce qui ne respecte pas les dispositions de l'OHADA⁷ » (E1, E3). Cela explique que la recapitalisation telle qu'elle est faite n'a pas permis de relever l'entreprise.

⁷ L'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) est une organisation panafricaine de normalisation juridique créée en vue d'assurer la sécurité juridique et judiciaire des affaires au sein des Etats africains. Elle est créée en remplacement de l'OCAM. Elle a été créée par le traité du 17 octobre 1993 à Port-Louis (île Maurice), modifié par le traité de Québec du 17 octobre 2008. Cette organisation regroupe 17 pays et reste ouverte à tout État du continent africain.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_pour_l%27harmonisation_en_Afrique_du_droit_des_affaires

L'État est l'actionnaire majoritaire à travers la SONAPRA, qui est une entreprise d'État. Il y a des particuliers, il y a des banques surtout. Aujourd'hui, COTEB a beaucoup de créanciers qu'il peine à cerner (E1, E2, ..., E15).

Par ailleurs, pour son fonctionnement, le COTEB dispose des organes sociaux tels que le Conseil d'Administration et l'Assemblée générale des actionnaires. De 2006 à 2015, le Conseil d'Administration présidé par le Directeur général de la SONAPRA, n'a pu se réunir qu'en février 2013 en session ordinaire et en février 2014 en session extraordinaire.

« Actuellement, le COTEB est dirigé par un administrateur délégué et il est assisté d'un CA qui n'est pas fonctionnel. [...] Mais aujourd'hui avec l'appui du gouvernement dans l'ordre de 500 millions, il y a un regain d'activité mais qui est la face cachée de l'iceberg (E1), qui ne permettra pas à COTEB de se mettre sur la voie du développement économique. Cela dit, COTEB a encore des créneaux porteurs. C'est une entreprise qu'on doit nécessairement accompagner » (E1, E2, ..., E15).

Ainsi, l'assemblée générale des actionnaires n'a été tenue que depuis 2006. Ce qui est « une violation de l'article 140 de l'Acte uniforme portant sur les sociétés commerciales et GIE » (E15). Aujourd'hui, pour sa gestion, l'État a mis en place un Comité d'encadrement et de suivi de la gestion du COTEB (E15).

4.2.2 Orientation client du COTEB

Ici, il est noté que le Complexe ne parvient pas à satisfaire les commandes de ses clients et rejette parfois des commandes faute de disponibilité de production. L'un des gros points faibles est le non-respect des délais de livraison. Se basant sur les déclarations des répondants, les délais de livraison donnés aux clients sont donnés de façon arbitraire. Ils sont irréalistes et ne tiennent pas compte du planning et des contraintes de production. Il

n'y a pas non plus de procédure pour le traitement des réclamations des clients incluant l'enregistrement des plaintes, leur traitement et le retour vers le client. La mise en place d'une telle procédure pourrait générer des améliorations dans le fonctionnement de l'entreprise.

« Aujourd'hui, on a le marché. Le marché est là, c'est notre production qui ne suit pas. Les entreprises comme SOBEBRA, CIMBENIN, les travailleurs, c'est nous qui les habillons. Les ONG comme BONNE-FONDEN, c'est nous qui livrons. Même l'armée, les serviettes, les draps de lit, les tenues kaki c'est nous. On les a déçus la dernière fois c'est pourquoi ils ne sont pas revenus. Ils sont revenus pour une commande test pour voir si on va répondre. Sinon habituellement c'est des commandes de 250 millions qu'ils font » (E9).

Dans le même sens, et pour faire le lien entre la qualité des produits et l'état des équipements, un des répondants a recommandé que « pour la demande internationale, il faut revoir les installations parce que la qualité sera un facteur déterminant » (E11).

4.2.3 Leadership au sein du COTEB (direction générale, orientation, stratégie)

Le COTEB est une société en difficulté qui « accumule les pertes année après année » (E15). N'eut été de « la volonté politique du gouvernement à aider ponctuellement l'entreprise par des subventions et des prêts et à accorder des sursis sur les dettes dues aux sociétés publiques comme la SBEE, la SONEB et la SONAPRA, elle aurait déposé les clés depuis fort longtemps » (E3). L'action de l'État a donc pour effet de prolonger la situation négative de l'industrie. C'est donc un joueur qui influence de manière importante la résilience de l'industrie. Face à cette situation, des mesures doivent être prises pour la relance des activités dans le complexe. Mais force est de constater l'inertie de la direction

générale face à cette situation. « Nous n'avons pas prévu un plan de restructuration, devant permettre de limiter les pertes, d'avoir une structure de coût ou à défaut envisager une fermeture » (E15). Ainsi donc, le Complexe ne semble pas avoir de stratégie ni d'orientation. Et la raison évoquée est « le manque de ressources financières » (E7, E9, E15). La seule alternative pour les gestionnaires est la réalisation d'un audit dont les résultats pourraient situer sur les orientations possibles à donner à l'entreprise et leur mise en œuvre effective.

« Les audits font le diagnostic et disent les problèmes et ce qu'il faut faire. Mais c'est la prise de décision et l'application qui n'arrivent jamais. Sinon, il y a eu plusieurs audits, des cabinets internationaux qui sont arrivés et qui ce sont même mis à la disposition de l'État pour l'aider à mettre en application. Mais ça ne passe toujours pas » (E7).

4.2.4 Le personnel : son implication et sa compréhension de la gestion et de la situation actuelle du COTEB ?

L'absence de paiement des salaires, les nombreux problèmes techniques et d'approvisionnement, l'absence de contrôle au niveau de la production, les difficultés continues de trésorerie, ainsi que l'absence de perspective sur le moyen court terme ont eu raison de l'implication du personnel à faire de la qualité. « Certaines personnes ont baissé les bras et laissent passer des produits de mauvaise qualité vers les clients » (E15).

Par ailleurs, les processus de production ne sont plus maîtrisés du fait de l'état de certains équipements trop usagés et qui ne sont plus en mesure de produire de la qualité. Les contrôles ne se font plus, car les équipements de contrôle sont hors d'usage. Il est constaté qu'il n'y a plus d'objectif, ni de suivi, au niveau de la production et de la maintenance. « La planification de la production varie au gré des pannes et en fonction de l'importance accordée aux différents clients » (E6).

Le climat social actuel au sein de l'entreprise est mauvais, car après plusieurs années de très grandes difficultés, les salariés du COTEB se trouvent affaiblis financièrement et totalement démotivés. Les arriérés de salaire accumulés et les problèmes de fonctionnement de l'usine ont eu raison de leur motivation. Aujourd'hui, on observe certains comportements comme **l'absentéisme et le désœuvrement à l'usine** (E1, E6, E9, E15). Dans ces conditions, aucun rendement ou productivité ne peut être exigé au personnel. Le non-versement des cotisations à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale hypothèque le versement des pensions du personnel admis à la retraite et affecte le moral de ceux qui sont proches de la retraite.

« La situation qui prévaut aujourd'hui ne s'explique pas. On ne peut pas dire que tout est bien. Rien n'est bien en réalité. Ça doit affecter les travailleurs qui sont là pour avoir un revenu qui puisse leur permettre de satisfaire leurs besoins, mais ça n'a pas toujours été le cas durant des années. Sinon on passe des mois sans salaire ici » (E11).

Par ailleurs, les travailleurs du COTEB semblent se comporter comme faisant partie de la fonction publique et considèrent ainsi que leur avenir dépend uniquement des décisions des pouvoirs publics. Ceci du fait de « la présence perceptible de l'État au capital du Complexe à travers la SONAPRA » (E15).

Nous avons observé une déconnexion entre la production et l'effectif des travailleurs. En effet, la majorité des travailleurs espère un revenu à la fin de chaque mois en situation de travail ou non. La direction se refuse de recourir à des mesures de chômage technique durant les périodes creuses. « Il n'y a pas de rendement exigé ni de fixation d'objectif avec une part d'intéressement en fonction de l'atteinte des objectifs » (E15). Conscient de ce que cette situation participe à la ruine de l'entreprise certains intervenants dans la recherche préconisent qu'il **faudra même en situation de rénovation complète du**

Complexe, procéder à un licenciement économique ou à un plan social (E10, E11, E15).

4.2.5 Relation inter-services

À ce niveau, d'après ce que notre enquête peut avoir observé, il semble que la collaboration entre le service commercial et la production n'est pas optimale en ce sens que les délais de livraison communiqués aux clients sont des délais théoriques qui ne tiennent pas compte des contraintes de la production. En effet, le service de la production réalise un rapport quotidien sur le niveau de réalisation des commandes en cours, mais ce rapport n'est pas communiqué au service commercial alors que c'est lui qui interagit avec les clients. Comme l'ont souligné plusieurs répondants dans cette recherche, il importe **de travailler au décloisonnement des services pour une amélioration de la qualité des services et de la production au sein de l'entreprise** (E8, E9, E11, E12, E13, E15).

4.2.6 Relation avec les fournisseurs

Il ressort des résultats de notre enquête que les principaux achats du Complexe concernent **le coton, les colorants et produits chimiques, les hydrocarbures et les pièces de rechange** (E11, E15). Après avoir connu de nombreux problèmes d'approvisionnement avec la matière première coton au cours des dernières années, COTEB arrive aujourd'hui à s'approvisionner régulièrement grâce à la SONAPRA son actionnaire principal.

« La matière première existe mais le mécanisme d'approvisionnement n'est pas à la hauteur de l'espérance des responsables de ces unités d'entreprise. Parce que l'exportation de la matière première qu'est le coton paraît pour la SONAPRA plus avantageuse que la mise à disposition au niveau de nos unités de production. Il y a eu un accord

récemment qui a été signé entre la SONAPRA et ces unités quand même pour qu'un regard bienveillant soit porté à leurs égards. Pour qu'au moins l'entreprise puisse bénéficier du minimum vital possible » (E1).

Dans le même ordre d'idées, le répondant E7 « ne comprend pas qu'on puisse avoir une entreprise comme COTEB dans le bassin cotonnier du Bénin et que l'approvisionnement de la matière première aussi soit une difficulté » (E7). Aujourd'hui, selon les propos du répondant E1, « le gouvernement s'attelle à ce que ces problèmes relèvent du passé » (E1).

Par ailleurs, et compte tenu des difficultés de trésorerie, le Complexe ne parvient plus à « s'approvisionner auprès des meilleurs fournisseurs de l'industrie textile pour ses produits tels que colorants et produits chimiques comme la société BEZEMA qui était l'un des principaux fournisseurs par le passé » (E7). Aujourd'hui, « il s'approvisionne sur le marché local auprès des fournisseurs qui offrent beaucoup moins de garanties quant à la qualité de leur produit » (E15). En effet, il est remarqué que « plusieurs réclamations ont été portées par le service finition de COTEB à l'encontre des fournisseurs de colorants pour produit non conforme à la commande » (E7, E15).

4.3 PRESENTATION DES DONNEES ISSUES DES ENTRETIENS POUR L'ANALYSE DE LA COMPETITIVITE DU COTEB ET DES ENTREPRISES TEXTILES DU BENIN

4.3.1 Les marchés existants pour les produits textiles du Bénin

Selon les dires des répondants, les produits COTEB sont prisés sur les différents marchés. **Ce sont des produits suffisamment vendables et compétitifs** (E1, ..., E15). Ainsi, le marché existe pour COTEB, au niveau local et même dans la sous-région, qui

dispose d'une gamme variée de produits. « Il n'y a aucun souci pour la commercialisation des produits de ces entreprises. Ce sont des draps de lit, ce sont des serviettes, ce sont des kakis... Il urge qu'on promeuve la consommation locale » (E7, E15).

Quant aux produits de SITEX et CBT qui n'ont de différence que par rapport au métrage de tissus écrus, c'est beaucoup plus le marché extérieur. C'est pour régler le problème lié à la différence de métrage qu'il est « envisagé aujourd'hui la mise en commun de ces deux sociétés SITEX et CBT » (E1). Ce faisant, cela pourrait renforcer le niveau de transformation de la matière première.

En effet, au niveau local, le COTEB seul peut **habiller les militaires, les centres de santé, les écoles, les ménages, les joueurs** (E1, E2 ..., E15). Mais compte tenu de ses difficultés, COTEB n'a pas aujourd'hui cette possibilité. « Les militaires sont habillés par la sous-région ... » (E1, E7, E15). Le COTEB pourrait bien jouer ce rôle. En effet, la production qui sort ne permet même pas de couvrir les besoins locaux. « Nous ne profitons pas de ce label⁸ » (E1).

Par rapport aux marchés internationaux, il faut noter que le Bénin, entre autres marchés, a souscrit au visa textile dans la loi AGOA. Ce qui devrait lui permettre d'envoyer sur le marché américain tout produit textile, vêtements fabriqués au Bénin ou fabriqués à partir des matières premières des pays éligibles à la loi AGOA ou importés des États-Unis. C'est l'ensemble de ces matières premières avec la main-d'œuvre qui constitue le produit d'origine qui peut être exporté vers le marché américain. Mais depuis que « le Bénin a obtenu ce visa, il n'a pas exporté grand-chose, si ce n'est que quelques stylistes tels que « *lolo andoch*⁹ » par exemple, qui ont pu exporter quelques quantités de vêtements sur le

⁸ Les répondants à la recherche présentent COTEB comme un Label car le complexe est l'unique industrie textile intégrée du Bénin et de la sous-région qui a fait ses preuves par le passé.

⁹ Lolo andoch est un styliste béninois qui produit aussi bien pour le marché local qu'à l'international.

marché américain » (E1, E15). Mais la qualité de la main-d'œuvre et des équipements constitue un handicap pour répondre aux exigences de ce marché. À titre illustratif, comme le déclarait un répondant de cette recherche, et partagé par tous les répondants,

« ...Il y a longtemps, au début, quand on a souscrit à la loi AGOA, et on a eu le visa textile, on a été demandé à la société COTEB d'envoyer des serviettes au niveau du marché américain, mais cette société n'a pas pu répondre à la demande. Parce que la demande était importante, mais les équipements ne permettaient pas de répondre de façon adéquate à la demande. Malheureusement, on a perdu ce marché (E2) ».

Par ailleurs, le visa a été demandé et obtenu pour les produits textiles tissés à la main. À ce niveau, le gouvernement a fait des efforts pour équiper les artisans notamment les tisserands pour leur donner l'appui, l'équipement pouvant leur permettre de tisser en quantité suffisante pour le marché. Mais ces équipements sont des équipements traditionnels et ne permettent pas de faire une production industrielle pour répondre véritablement à la demande du marché.

Les produits issus de la SITEX et de la CBT sont destinés aux marchés de la sous-région. La consommation locale de ces produits est faible parce qu'on n'a pas encore réussi avec le statut de ces entreprises à lever la transformation en tissus imprimés. Le tissu écru qu'elles produisent, sont destinés aux industries textiles de la sous-région. **La SOBETEX jouait ce rôle et il est envisagé qu'on revienne à ça pour SITEX et CBT** (E1, E8, E15). Le tissu écru exporté en l'état vers les industries de textiles imprimés de la sous-région, est comme une exportation de la matière première ce qui pouvait faire objet de transformation à l'interne si la seule industrie de tissus imprimés était fonctionnelle.

4.3.2 Les interventions de l'État dans le secteur coton-textile

Notre enquête a révélé que le gouvernement fait plusieurs interventions dans le but de redresser la situation des industries textiles, mais ce sont des mesures de sauvetage qui ne peuvent pas constituer des mesures de redressement. Pour redresser COTEB aujourd'hui, il faut aller à la restructuration et récemment un audit se serait penché sur la question afin de soumettre des propositions conséquentes au gouvernement. En effet, selon un des répondants, « l'État met à disposition des ressources, qui normalement, devraient être sous forme de prêts, mais c'est comme des subventions » (E1). Comme nous le confirme les répondants E2 et E15 dans cette recherche, « la dernière intervention de l'État a permis de payer quelques arriérés de salaires et de disposer d'un fonds de roulement » (E2, E15). Pour assurer la bonne gestion de ces ressources, le gouvernement, a mis en place un comité d'encadrement, pour mieux veiller à ce que les fonds soient judicieusement utilisés.

Afin de limiter les apports financiers de l'État dans une entreprise productrice, les répondants suggèrent que des décisions de restructuration soient prises. En effet, « les interventions épisodiques de l'État ne font qu'empirer le problème parce qu'en réalité, c'est comme si on reporte à demain les solutions et on accumule les dettes » (E1). Ce qui ne semble pas être une bonne stratégie dont le seul dessein semble être de sauvegarder la paix sociale. Ce répondant poursuit en disant que « cette façon de faire de l'État rend difficile aujourd'hui le fait de mettre les gens au chômage technique » (E1). Il apparaît que la grande difficulté est « l'arrimage des exigences économiques avec les contraintes sociales » (E7). Ainsi donc, au-delà des aspects purement techniques, il y a des aspects politiques, qui ont aussi des répercussions sociales, qui viennent parfois remettre tout en cause. En effet, « pour un État responsable, mettre à la porte, mettre en chômage technique, licencier du personnel aujourd'hui n'est pas facilement chose réalisable » (E9). Or, il faut par moment prendre des mesures de ce type si on veut aller de l'avant.

...Il faut que l'État prenne des décisions hardies de restructuration. Parce que le consultant a dit que pour renouveler tout l'équipement, c'est au moins 12 milliards et la rénovation complète fait plus de 20 milliards. Donc ce n'est pas de petits montants. Je ne parle pas des interventions épisodiques de l'État. (E1)

On pourrait se demander pourquoi ces décisions ne seraient pas prises par quelqu'un d'autre que l'État ? En réalité, le constat est celui d'une accumulation de mauvaises décisions. Le fardeau est porté par l'État parce qu'il est actionnaire principal et jusque là nomme les responsables dont l'administrateur délégué. Pour limiter l'implication du gouvernement dans la gestion du COTEB, les répondants proposent qu'on fasse fonctionner les organes décisionnels de l'entreprise, notamment l'assemblée générale des actionnaires qui ne s'est presque jamais réuni depuis 2006. « La tenue de l'AG permettra d'aller vers la recapitalisation de l'entreprise » (E1). Ainsi, après la recapitalisation, « l'État peut ensuite céder sa part à un privé pour que la rigueur qui gouverne le secteur privé soit de mise dans cette entreprise » poursuit-il. La grande majorité des répondants sont unanimes et conscients que **l'État ne peut plus continuer à agir tel qu'il le fait actuellement qui ne fait qu'en réalité que compliquer les problèmes** (E1, E2, ..., E15).

En outre, les répondants pensent que l'État devrait plutôt appuyer le système d'approvisionnement en matière première qu'est le coton-fibre. La matière première existe, mais le mécanisme d'approvisionnement n'est pas à la hauteur de l'espérance des responsables des entreprises textiles. L'exportation de cette matière première qu'est le coton-fibre paraît pour la SONAPRA (structure d'État) plus avantageuse que la mise à disposition au niveau des unités de production textile. Pour corriger cela, il y a eu un accord qui a été signé entre la SONAPRA et ces unités pour les approvisionner en coton-fibre. Pour qu'au moins l'entreprise puisse bénéficier du **minimum vital possible** (E1, E3, E7, E15). Il est difficile de comprendre que COTEB soit situé dans le bassin cotonnier du Bénin et que l'approvisionnement en coton-fibre, matière première, constitue une difficulté.

« ...Si on prend toutes les mesures de redressement et que celles-ci ne s'accompagnent pas d'une réglementation qui donne priorité aux industries textiles vis-à-vis de la matière première qu'est le coton-fibre, les difficultés de production persisteront toujours. (E1, E7, E9, E15). »

Par rapport aux autres facteurs de production, la responsabilité de l'État est moins engagée. Toutefois, il a l'obligation d'accompagner ces entreprises en créant un environnement propice à la production. Par exemple, assurer une bonne fourniture en énergie à ces entreprises. En effet, « produire avec des groupes électrogènes revient plus cher que l'énergie électrique » (E15). Il est économiquement intenable pour les entreprises d'avoir une indépendance énergétique. Les interventions de l'État devraient aller dans le sens de favoriser les entreprises qui sont de grosses consommatrices d'énergie. Toutefois, si on décide d'allouer de manière différente les ressources, alors nécessairement on va créer des disparités qui ne seront peut-être pas meilleure que la situation initiale. Pour ce faire, aussi bien les industries que les ménages doivent faire partir des priorités en matière de fourniture énergétique.

4.4 DISCUSSION ET VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

Au Bénin, l'État intervient dans les industries textiles de plusieurs manières, notamment par des appuis financiers. Il est actionnaire au même titre que des groupes privés dans ces sociétés en étant parfois actionnaire majoritaire. Cette position qu'il occupe dans les entreprises fait qu'on est en droit de se demander quelle est sa part de responsabilité dans les problèmes que connaissent ces industries textiles, qui entravent leur développement. En regard de ce qui précède dans les sections présentation des résultats, il ressort une forte implication de l'État dans la gestion quotidienne des entreprises textiles au Bénin.

D'après ce que notre enquête peut avoir observé, l'État devrait revoir sa copie à ce propos et donner pleine liberté aux entreprises d'asseoir un système de management axé sur la transparence et la reddition des comptes. Le COTEB est dirigé depuis plus de 10 ans par un administrateur délégué nommé par l'État en Conseil des Ministres. Depuis 2006, le complexe a tenu sa dernière assemblée générale des actionnaires. Cette situation pose un problème dans la prise de décision au sein de l'entreprise et justifie probablement le non-fonctionnement des organes de gestion de cette entreprise. La même situation s'observe au sein de la SITEX qui est dirigé par un administrateur provisoire désigné et nommé par l'État. Au sein de la CBT la situation anormale est que SITEX qui a financé sa création ne siège pas dans le Conseil d'administration.

Par rapport aux comportements des gestionnaires notamment en ce qui concerne l'utilisation des fonds envoyés par le gouvernement, il s'agit de fonds d'appuis aux entreprises dont le montant est défini suivant les besoins de l'entreprise. Dans la plupart du temps, ces appuis viennent régler des problèmes d'arriéré de salaire et de cotisation sociale et de fonds de roulement qui devraient être des éléments de souveraineté de l'entreprise.

Par ailleurs, l'approvisionnement en matière première (coton-fibre) constitue aussi un handicap à la production des industries textile. La SONAPRA a fait l'option de l'exportation brute de ce produit sur la base des différents accords d'échange entre le Bénin et les pays comme la Chine et les États-Unis. Cela pénalise les industries textiles qui sont obligées de produire avec la quantité de coton-fibre qu'elles ont pu acheter. Sur le plan des échanges internationaux, cette situation pénalise le Bénin en ce sens que la monnaie d'échange commercial sur le plan du commerce international est le dollar US qui est faible par rapport à l'Euro. Or, le franc CFA qui est la monnaie utilisée au Bénin est en parité fixe avec l'Euro. Ce qui signifie que les recettes issues de la vente de coton sont faibles. Cette situation repose une fois encore le problème de la politique monétaire au niveau sous régional. Ainsi, la maîtrise du marché régional et international est hors de contrôle ainsi que

le marché national parce que le Bénin et tous les pays de la zone franc n'ont aucun contrôle sur le taux de change.

En regard de tout ce qui précède, l'hypothèse selon laquelle la situation actuelle découle d'un ensemble de décisions pris par les entreprises en réponse aux comportements de l'État, associée à la sous-question n°1 de la recherche est vérifiée. Car les actions de l'État à l'endroit des industries textiles influencent la gestion et la performance en leur sein. Les actions de l'État influencent de manière importante la résilience de l'industrie en ne créant aucun incitatif à la restructuration de l'entreprise. Ce sentier conduit nécessairement à une situation d'hystérésis négative : l'entreprise se retrouvant dans une situation plus difficile après les épisodes de crises.

Ainsi donc, l'État joue un rôle important dans les problèmes qui minent le développement des industries textiles, par ses actions sur les facteurs qui entrent en ligne de compte dans la production. Il s'agit des moyens de production tels que la main d'œuvre, la matière première, les équipements, l'énergie, la matière première (approvisionnement en coton fibre). Il s'agit des facteurs économiques de production. Les résultats présentés plus haut ont permis de clarifier le rôle de ces facteurs de production (main d'œuvre, matière première, machines) dans la résilience des industries textiles.

En ce qui concerne la résilience des industries par rapport aux facteurs de production, il est noté que les équipements sont vétustes et ne sont plus adaptés aux exigences des marchés. Les produits n'ont pas changé ni évolués dans le temps ; les procédés non plus. On note au sein du COTEB une absence totale de créativité dans la production. Il est vrai que l'entreprise a des problèmes, mais ces problèmes seraient moindres si une dynamique de créativité était mise en place.

En outre, le complexe a déjà par le passé cherché son autonomie énergétique. Mais finalement, il lui revenait plus cher de produire avec des groupes électrogènes. Ce qui a fait

qu'il a eu recours aux services de la société béninoise d'énergie électrique (SBEE) qui fournit une électricité de très mauvaise qualité (coupures intempestives) pour l'activité industrielle. En effet, le déficit énergétique que connaît le Bénin explique aussi les difficultés de production notées au sein de ces entreprises et influence la résilience de celles-ci. En effet, le Bénin s'approvisionne en énergie électrique grâce à son appartenance à la communauté électrique de la sous-région. Ce qui limite sa capacité à subvenir efficacement aux besoins des entreprises grosses consommatrices d'énergie électrique. Les entreprises textiles sont des unités à forte consommation d'énergie. Ainsi donc, cette incapacité à satisfaire les entreprises en matière énergétique a un impact sur l'activité de production industrielle dans le pays.

Aussi, le personnel des industries textiles est vieillissant et ne bénéficie plus de formation de mise à niveau. Ce personnel, démotivé par la situation salariale précaire dans laquelle il se trouve, adopte des comportements comme l'absentéisme et le désœuvrement à l'usine. Dans ces conditions, aucun rendement ou productivité ne peut être exigé au personnel et obtenu. La situation des ressources humaines du secteur constitue donc un frein à son développement. Toutefois, cela ne dépend pas du personnel, mais plutôt de la capacité de l'entreprise à les recycler, à le motiver et à les occuper au travail.

Bien que le coton soit produit au Bénin, il n'est pas aisé pour les industries textiles de s'approvisionner en coton fibre qui est la matière première de base pour leur fonctionnement. Les entreprises textiles ne disposent pas du coton-fibre en quantité pour une production permanente. Il arrive, et ceci très souvent, que faute de cette matière première, les entreprises ne satisfassent pas à des commandes très importantes. L'État à travers la SONAPRA opte pour l'exportation du coton-fibre plutôt que pour sa transformation en produits finis (commerce extérieur de matière brute).

Par ailleurs, la production exige aussi des équipements en bon état. À supposer que la main-d'œuvre existe et soit de bonne qualité et que la matière première aussi soit

disponible. Mais faute d'un outil industriel en état, la qualité et la quantité de la production prendront un coup. Aujourd'hui, l'outil industriel est vétuste et ne fonctionne presque pas. Les pièces de rechange n'existent pas pour les remettre en état de fonctionnement. Dans ces conditions, on ne peut espérer un développement des industries textiles.

En regard de tout ce qui précède, l'hypothèse n°1 selon laquelle le développement des industries textiles au Bénin est entravé par la qualité des moyens de production tels que : les ressources humaines, le système d'approvisionnement en matière première, la disponibilité de l'énergie et l'état des équipements (machines) » est vérifiée. L'hypothèse n°2 selon laquelle les facteurs managériaux de gouvernance et de cadre institutionnel et organisationnel influencent le développement des industries textiles au Bénin est aussi vérifiée.

Au final, les résultats sont intéressants par rapport à la résilience de l'industrie textile au Bénin. On peut constater que celle-ci n'a aucune capacité de résilience ou bien est sur le sentier d'une hystérésis négative et compte essentiellement sur le renflouement des comptes par l'État lorsque ça ne va pas très bien. Les facteurs économiques de production tels que les ressources humaines, le système d'approvisionnement en matière première, la disponibilité de l'énergie et l'état des équipements (machines) ainsi que la gestion du financement de l'État constituent les éléments qui influencent la résilience des industries textiles au Bénin.

4.5 RECOMMANDATIONS

Nous suggérons, à l'issue de nos travaux, de questionner le rôle de l'État, à savoir s'il a bien fait son travail, s'il pourrait le faire mieux, s'il a influencé de manière négative la résilience de l'industrie. En effet, il ressort des résultats obtenus que la forte implication de l'État en leur sein n'a pas favorisé leur émergence mais plutôt leur instrumentalisation. Par ailleurs, des mesures d'accompagnement doivent être prises pour favoriser l'approvisionnement et la qualité des unités de production textile dans les différents facteurs de production que sont l'énergie, le coton-fibre, les équipements, la main-d'œuvre. Pour ce faire, les recommandations suivantes sont formulées :

- Renforcer et rendre fonctionnel le cadre institutionnel et organisationnel de l'industrie textile au Bénin. Cela permettra la prise de décision concertée et éliminera son instrumentalisation du fait de l'intervention de l'État.
- Disposer d'un plan de restructuration, devant permettre de limiter les pertes, d'avoir une structure de coût. Cette recommandation permet d'ajuster au fur et à mesure, de corriger ce qu'il faut et d'améliorer la performance des industries après une période de production sanctionnée par un bilan d'activités.
- Éliminer une certaine présence de l'État qui influence de manière négative la résilience de l'industrie. Nous ne demandons pas à l'Etat de se retirer totalement mais qu'il évite d'instrumentaliser les industries par ses interventions et son influence.
- Renforcer la compétitivité des industries textiles en renforçant les capacités de l'outil de production et en créant les conditions de mise aux normes de la productivité des travailleurs.
- Revoir l'organisation mise en place pour la commercialisation des produits issus de l'entreprise suivant la segmentation « Clients particuliers et clients entreprises » en établissant un répertoire de ceux-ci afin de les fidéliser. Cela

permettra de disposer d'un plan d'action commercial pour les activités (planning de visite client, visite de marché, actions promotionnelles, participation à des foires et événements).

- S'approvisionner auprès des meilleurs fournisseurs de produits tels que colorants et produits chimiques.
- Arrimer l'effectif du personnel à la production.

Nous sommes conscients que le présent travail n'est pas exhaustif. Néanmoins, il répond à un souci de développement des industries textiles au Bénin. Il a permis d'identifier les éléments devant être pris en compte pour renforcer la résilience de l'industrie textile. Car celle-ci n'est pas résiliente. Pour ce faire, et dans le but de consolider les stratégies de développement du secteur textile au Bénin, nous préconisons des études complémentaires ou similaires afin de saisir plus finement le secteur textile béninois et de permettre à celui-ci, s'il y a lieu, d'avoir des impacts positifs pour le Bénin.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Poussées dans une crise sans précédent, les industries textiles au Bénin sont perdantes et contribuent très peu au développement économique du pays. Les résultats de cette recherche sont intéressants par rapport à la résilience de l'industrie. Nous avons vu que celle-ci n'a aucune capacité de résilience et compte essentiellement sur le renflouement des comptes par l'État lorsque ça ne va pas très bien. En effet, nous avons principalement cherché à voir comment les industries textiles béninoises ont été résilientes face aux difficultés qu'elles connaissent. Pour ce faire nous avons cherché à savoir comment les décisions étatiques influencent la résilience des industries en observant que les réponses qu'apportent les entreprises à leurs problèmes semblent orientées par les décisions de l'État.

Reprenant les questions et hypothèses de recherche, il est possible d'affirmer que la situation actuelle découle d'un ensemble de décisions pris par les entreprises en lien avec les actions de l'État à son endroit. La résilience étant largement dictée par les incitatifs et les décisions étatiques. Outre les actions de l'État, nous avons vu que la qualité des moyens de production tels que : les ressources humaines, le système d'approvisionnement en matière première, l'énergie et l'état des équipements ainsi que la gouvernance en leur sein sont des éléments qui entravent et plombent la résilience des industries textiles au Bénin.

Les résultats obtenus dans cette recherche constituent une source d'informations sur le secteur coton-textile au Bénin notamment par rapport à sa capacité de résilience. Teintée

par le vieillissement de ses équipements et de son personnel, l'industrie textile est en panne et ne répond plus à la demande du marché. Il serait illusoire de garder en l'état les industries textiles publiques béninoises et souhaiter que des capitaux privés s'y investissent significativement. Nous avons aussi constaté que les appuis financiers ponctuels de l'État sous forme de reconstitution de fonds de roulement ou d'apurement d'arriérés salariaux ou de cotisations sociales non reversées permettent de maintenir les industries en état de marche, mais ne sont pas non plus suffisants pour les amener à un niveau d'activités capable de susciter l'intérêt des investisseurs privés et de les relever significativement.

Cette recherche se situait dans un mode exploratoire. Ainsi, les résultats obtenus ne sont généralisables. Toutefois, l'exploration de ce sujet nous permet d'identifier les éléments qui ont conduit les industries textiles au point où elles se trouvent actuellement. Il ressort du tour d'horizon fait dans le cadre de ce travail que :

- L'essentiel de la production des industries textiles béninoises est au premier niveau de transformation du coton fibre (fils et tissus écrus) et est exporté exclusivement sur les marchés de la sous-région.
- Les acteurs animant aujourd'hui l'industrie textile béninoise sont des entreprises publiques dont la plupart évoluent dans un cadre institutionnel d'exception (administrateur délégué ou provisoire) avec des structures financières déséquilibrées.
- Les facteurs de relance des industries textiles béninoises ont été identifiés comme ayant rapport : à l'état de l'outil de production; à la qualité des ressources humaines; à la nature du cadre institutionnel qui gouverne les principaux acteurs qui animent l'industrie ainsi qu'au type de relations qui existe entre ceux-ci et à l'implication de l'État dans le mode de gouvernance des entreprises.

Au regard des résultats issus de ce tour d'horizon qui ont débouché sur des recommandations, pour la dynamisation de l'industrie textile, afin de la porter à un niveau de fonctionnement et de performance qui pourrait motiver les capitaux privés à s'y investir, il faut une réelle volonté politique et une concrétisation des nombreuses réflexions qui ont de tout le temps concerné le secteur.

ANNEXES

ANNEXE 1 : CERTIFICAT ETHIQUE



CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titulaire du projet :	Tolidji Igor Ansbert Abokpe
Nom du programme :	Maitrise en développement régional
Nom des directeurs :	Nathalie Lewis et Jean Dubé
Titre du projet :	Analyse des contraintes de développement des industries textiles du Bénin : le cas du Complexe textiles du Bénin (COTEB)

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32).

Réservé au CÉR

N° de certificat :	CÉR-86-563
Période de validité du certificat :	Du 16 juin 2015 au 15 juin 2016

Frédéric Deschenaux, président par intérim du CÉR-UQAR

Date de la réunion : Sur courriel

ANNEXE 2 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre de la recherche : Analyse des contraintes de développement des industries textiles du Bénin: le cas du Complexe textile du Bénin (COTEB)

Étudiant : Tolidji Igor Ansbert AHOKPE

Directrice de recherche : Nathalie Lewis

Codirecteur de recherche : Jean Dubé

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche

Notre recherche vise à décrire les caractéristiques et la structure du secteur textile, identifier les obstacles à l'émergence des unités de transformation textile, dégager les contraintes spatiales et économiques des industries textiles et enfin déterminer les besoins spécifiques en matière d'assistance technique au niveau des entreprises textiles par l'interventions des différents acteurs du secteur.

2. Participation à la recherche

La participation à cette recherche consiste à offrir un témoignage dans le cadre d'un entretien semi-dirigé qui variera entre une et trois heures, au moment et dans le lieu qui conviennent au participant.

Les entretiens semi-dirigés s'intéresseront au processus et à la mise en œuvre de la mission et des activités de COTEB ainsi qu'à la perception des acteurs des difficultés que rencontre l'entreprise. La pertinence des interventions de l'État et des différents acteurs sera analysée. Pour faciliter l'analyse des données recueillies, les entretiens seront enregistrés et retranscrits.

3. Confidentialité et diffusion des informations

Lors de la diffusion d'informations, le chercheur protégera l'anonymat des répondants en retirant tout élément pouvant mener à leur identification. Seuls le chercheur et son directeur de maîtrise auront accès à l'information brute. Les transcriptions des entretiens seront conservées par le chercheur, par l'entremise de son directeur, jusqu'au dépôt final du mémoire de maîtrise.

Les résultats de la recherche seront publiés que dans le cadre du mémoire de maîtrise du chercheur. Aucune autre publication n'est prévue à ce jour, mais des communications dans le cadre de colloques ou d'événements spéciaux ou des articles scientifiques destinés à des revues spécialisées pourraient découler de ce mémoire.

4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, le participant n'encourt aucun risque ou inconvénient. Sa participation permet l'avancement des savoirs entourant la question de développement industriel et de la survie des industries textiles au Bénin. À la suite de cette recherche, les résultats pourront être utilisés par le Ministère de l'industrie et du commerce du Bénin et par le Complexe textile du Bénin (COTEB) et les partenaires.

5. Droit de retrait

La participation à cette étude est libre et volontaire. Les répondants peuvent se désister à tout moment de la démarche. Le cas échéant, le chercheur procédera à la destruction des données recueillies jusqu'à ce jour.

6. Indemnité

Aucune compensation financière ou matérielle ne sera allouée pour la participation à cette recherche.

B) CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature :

Date :

Nom :

Prénom :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur :

Date :

(ou de son représentant)

Nom : Ahokpè

Prénoms : Tolidji Igor
Ansbert

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer

Avec Tolidji Igor Ansbert AHOKPE

Étudiant

au numéro de téléphone suivant :
(00229) 98 43 43 44

ou à l'adresse de
courriel suivante :
ansbert3@yahoo.fr

Tolidji Igor Ansbert AHOKPE

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé sera remis au participant ou à la participante.

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN

Questions de recherche

Pourquoi le secteur de la transformation du coton éprouve des difficultés? Quels sont les chocs qui affectent le secteur textile notamment le COTEB ? Quelles ont été les réponses en réaction à ces chocs ? Quelles traces les perturbations ont laissées à l'entreprise COTEB et quelles doivent être maintenant les priorités de développement de l'entreprise ? Pour ce faire, nos travaux de recherche seront axés sur le rôle des institutions présentes dans le secteur dont principalement l'État. Les analyses se feront dans un premier temps sur la localisation de ces industries et dans un deuxième temps sur la dépendance du secteur textile vis-à-vis des interventions des institutions et de sa capacité à être résiliente.

Questions de présentation de l'enquête

- Pourriez-vous vous présenter et nous décrire votre position professionnelle en quelques mots ?

Questions sur les industries textiles en général

- Présentez-nous la filière coton de façon générale et quelle est la situation de l'industrie du textile au Bénin ? (schéma conceptuel)
- Quels problèmes rencontrent les industries du textile au Bénin ? Comment expliquez-vous ces problèmes ?
- Selon-vous est-ce qu'il y a eu une étude diagnostique du secteur ?
- Comment se présente l'accès au financement des activités ?
- Comment se présente l'accès aux marchés ?
- Quel est l'état des équipements de production ?
- Comment appréciez-vous la qualité des ressources humaines au sein des industries textiles?

Questions sur les interventions de l'État dans le secteur industries textiles en général et le COTEB en particulier

- Quelles sont les institutions présentes dans la filière et quel est leur mode d'intervention ? Sont-elles pertinentes et nécessaires pour la filière ?
- Que pensez-vous des interventions de l'État dans le secteur ?
- Est-ce que la filière dépend encore des interventions de l'État ? Si oui, lesquelles ?
- Pouvez-vous me nommer celles qui vous apparaissent bénéfiques ? Celles qui peuvent nuire ?
- Selon vous, l'État devrait-il être encore plus présent ou, au contraire, laisser un peu plus de latitude au marché ou aux initiatives privées ?

Parlons plus spécifiquement du COTEB si vous le voulez bien...

- Présentez-nous l'entreprise COTEB et donnez-nous sa mission ainsi que ces objectifs.
- Quels sont les problèmes qu'il rencontre actuellement ? Comment expliquez-vous ces problèmes ?
- quels sont les impacts de ces problèmes sur l'entreprise ? (situation socio-économique de l'entreprise)
- Selon-vous est-ce qu'il y a eu une étude diagnostique qui fait cas de ces problèmes ?
- Quelle est la situation financière actuelle du COTEB ?
- Quel est le mécanisme d'approvisionnement en coton fibre ? Pensez-vous qu'il est efficace ou à améliorer ?
- Croyez-vous que la localisation des sites (ou du COTEB ou ...) a une influence sur le secteur ?
- Comment évolue la production textile au sein du COTEB sur les dix dernières années ?

Questions sur la compétitivité des industries textiles en général et le COTEB en particulier

- Quels sont les marchés d'écoulement des produits textiles béninois ?
- Pourriez-vous nous définir la composition du marché local ? sous régional ? Et international ?
- Est-ce que les produits textiles qui sortent des industries béninoises sont compétitifs sur le marché ces marchés ?
- Selon vous le Bénin dispose-t-il de mécanisme de contrôle de la qualité (ou évaluation) en regard des exigences des marché ? Si oui de quelle nature est-il ? ou bien incite-t-il à l'innovation ?

Questions sur les solutions possibles aux problèmes

- Selon vous quelles seraient les bonnes directions qui devraient être prises pour rehausser la qualité et la productivité du COTEB ?
- Avez-vous le sentiment que les bonnes solutions sont trouvées et mises en application jusque-là pour le relèvement effectif du COTEB ?

Questions sur la situation socio-économique des travailleurs du COTEB

- Quelle est l'importance du COTEB pour les travailleurs ?
- Est-ce que les problèmes que rencontre COTEB ont un impact sur la situation socio-économique des travailleurs? Si oui pouvez-vous nous décrire cette situation et comment elle est vécue par le personnel ? (nombre de licenciés, chômage, cessation de paiement)
- Quel est l'implication des travailleurs dans la résolution des problèmes ? (rétention, loyauté et attachement, assiduité, motivation, absentéisme...)

Questions de fin d'entretien

- Selon vous, après tout ce qu'on vient de discuter, quel est l'avenir de la filière en général et du COTEB en particulier ?
- Souhaiteriez-vous revenir sur un sujet dont nous avons déjà parlé ?

« Je vous remercie du temps que vous m'avez attribué. Vos réponses seront traitées anonymement et la bande sera conservée entre les mains de ma directrice de recherche et de moi-même. Elles seront détruites après le dépôt de mon mémoire, au plus tard d'ici [10] mois. »

Le but de ce travail est décrire les caractéristiques et la structure du secteur textile, identifier les obstacles à l'émergence des unités de transformation textile, dégager les contraintes spatiales et économiques des industries textiles et enfin déterminer les besoins spécifiques en matière d'assistance technique au niveau des entreprises textiles par l'interventions des différents acteurs du secteur.

« Ma recherche n'a pas pour vocation de tirer des conclusions définitives sur la situation des industries textiles, mais, au contraire, [de proposer un diagnostic qui ouvre des pistes de recherche pour l'amélioration de la performance des industries textiles du Bénin]. »

ANNEXE 4 : POINT DES ETUDES SUR LA DYNAMISATION DE L'INDUSTRIE TEXTILE AU BÉNIN

Tableau 6 : Contenu du document sur l'étude de relance de la filière textile au Bénin après la dévaluation, mai 1997

CONTEXTE DE L'ÉTUDE	OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	HYPOTHÈSES	CONSTATS		CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS
			POSITIFS	NÉGATIFS	
Les usines textiles bénéficient d'une subvention implicite de la SONAPRA qui leur vend le coton fibre à la moitié du prix international	Mieux cerner les problèmes et entrevoir les possibilités de tirer profit de la dévaluation du franc CFA pour engager la compétition sur le marché mondial	La nécessité de maîtriser les coûts et d'avoir plus de transparence dans les comptes des entreprises appelle un changement radical de comportement qui pourra prendre un peu de temps pour	Relative maîtrise de l'outil de production par le personnel de la SITEX	Mono produit et contrainte physique à toute évolution de gamme à la SITEX	Mettre en place une stratégie consistant à : (i) restaurer la compétitivité par saturation des capacités de production en place et par maîtrise et éventuellement par réduction des coûts salariaux et (ii) apporter une protection/subvention forfaitaire, dégressive et limitée dans le temps en remplacement du mécanisme pervers de protection/subvention

CONTEXTE DE L'ÉTUDE	OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	HYPOTHÈSES	CONSTATS		CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS
			POSITIFS	NÉGATIFS	
		se mettre en place			du coton fibre déjà en place, (iii) préparer le désengagement de l'État et (iv) créer les conditions de renforcement de la compétitivité de la filière
Au lendemain de la dévaluation du franc CFA, la compétitivité du secteur se trouve considérablement améliorée			Bons résultats du plan de redressement en cours à la COTEB	Salaires relativement élevés chez SITEX et SOBETEX et peu de souplesse dans la gestion à la SITEX	Une intégration de la filière à partir des unités existantes serait dommageable. Par exemple, une fusion de deux ou trois des entreprises déboucherait sur un nivellement des salaires par le haut, ce qui compromettrait davantage la rentabilité de la filière

CONTEXTE DE L'ÉTUDE	OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	HYPOTHÈSES	CONSTATS		CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS
			POSITIFS	NÉGATIFS	
Toutes les industries textiles de la sous-région affichent des contreperformances			Salaires plus modérés au COTEB	Équipements vieux et obsolètes	Une coordination des politiques commerciales de COTEB et de la SITEX aurait un sens économique évident
Pouvoirs d'achat en baisse sur les marchés locaux et régionaux			<ul style="list-style-type: none"> • Renouvellements récents de matériel et possibilités de productions variées au COTEB • Produits plus élaborés et différenciés à la SOBETEX • Possibilités de progrès en matière de productivité et de salaires à la SITEX, en matière de coût du capital au COTEB et en matière de coût de l'énergie pour ces deux sociétés 	<ul style="list-style-type: none"> • Produits à peine rentables • Distorsions liées au mécanisme de subvention du coton observées à COTEB • Effectif accru et amortissements élevés en raison du renouvellement récent d'une partie des équipements à COTEB 	

Source : MICPME, 1997 (Données reprises en 2015 de document auprès de la DPP du MICPME)

Tableau 7 : Extrait du rapport général du comité de pilotage sur la stratégie de relance de la filière textile, juillet 1998

CONTEXTE DE L'ÉTUDE	OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	HYPOTHÈSES	CONSTATS		CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS
			POSITIFS	NÉGATIFS	
Il a été créé par décision du Gouvernement en date du 04 février 1998, un comité de pilotage de la relance de la filière textile au Bénin	Elaborer la note de stratégie de relance de la filière textile au Bénin	cerner le contenu de la note de stratégie à proposer. Il s'agit de : (i) problématique de positionnement stratégique du secteur textile au Bénin, (ii) cadre incitatif et devenir des entreprises et (iii) promotion et organisation du secteur	Bonne évolution de la production du coton au cours des dix dernières années qui est passée de 40 mille tonnes à 140 mille tonnes de coton fibre	Seulement 3% de la production nationale de coton est transformée par les entreprises nationales	Les perspectives notées permettent d'envisager de décupler en dix ans la contribution de la filière textile au PIB en prenant des mesures incitatives exceptionnelles, transparentes et durables concernant notamment le prix de cession du coton et de l'énergie et la fiscalité

<p>Plusieurs études ont été déjà réalisées sur la filière dont notamment l'étude des stratégies de relance de la filière textile au Bénin après la dévaluation par SOFRECO et le complément à l'étude de stratégie pour le développement de la filière textile et projet de plan d'action</p>			<p>Une capacité d'égrenage en excès (600.000 tonnes) par rapport à la production de coton-graine qui est de 350.000 tonnes environ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts élevés des facteurs de production • Faible productivité • Distorsion financière induite par le prix de cession du coton-fibre • Métier de confection peu valorisé dans le secteur • Équipements obsolètes et à faible rendement chez COTEB • Plan de restructuration inadapté et surendettement chez COTEB • Mauvaise gestion du service de la dette chez SITEX 	<ul style="list-style-type: none"> • Engager une démarche de désengagement à 100% de l'État des entreprises publiques ou semi-publiques animant actuellement la filière et tenant compte des spécificités de chacune de ces entreprises. • Les actions prioritaires ci-après sont à considérer dans un plan d'actions: (i) déclarer le secteur textile comme priorité nationale et concrétiser cette option, (ii) réviser et améliorer l'environnement fiscal et réglementaire ainsi que les prix de cession du coton et de l'énergie, (iii) céder les parts de l'État dans les entreprises animant la filière à des investisseurs qualifiés et capables, (iv) encourager l'investissement national et international dans la filière
---	--	--	--	---	--

Source : MICPME, 1998 (Données reprises en 2015 de document auprès de la DPP du MICPME)

Tableau 8 : Contenu de l'avant-projet du document de stratégies de relance du sous-secteur textile au Bénin; janvier 2009

CONTEXTE DE L'ETUDE	OBJECTIFS DE L'ETUDE	HYPOTHESES	CONSTATS		CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS
			POSITIFS	NEGATIFS	
Marché mondial du textile envahi par les cotonnades asiatiques à bas prix	Disposer à l'horizon 2015 d'un sous-secteur textile compétitif, à travers la promotion d'une filière textile dans une approche flexible de spécialisation et de complémentarité des usines	Circonscrire le marché des usines publiques nationales aux segments : 1. des filés (filature) et des tissus écrus (tissage) ; 2. des tissus ennoblis (finition) et /ou à mailles (bonneterie) et de confection	Disponibilité de matières premières locales de bonne qualité	Difficultés d'approvisionnement en coton fibre	Le potentiel du secteur permet de : (i) améliorer le taux de transformation locale du coton fibre béninois de 15% au moins, (ii) renforcer la contribution du secteur textile au PIB, (iii) lutter contre le chômage, (iv) conquérir les marchés sous-régionaux, régionaux et internationaux.
Exigence pour les articles textiles de normes environnementales et de qualité nécessitant des investissements importants		Limiter l'étude aux industries publiques du secteur	Existence d'un marché ciblé pour les industries	Coût élevé et discontinuité dans la fourniture de l'énergie	Pour réaliser ce potentiel, des objectifs spécifiques de développement ci-après ont été définis pour une filière textile intégrée et compétitive, dans une approche de spécialisation et de

CONTEXTE DE L'ETUDE	OBJECTIFS DE L'ETUDE	HYPOTHESES	CONSTATS		CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS
			POSITIFS	NEGATIFS	
					complémentarité : (i) transformation d'au moins 15% de la production nationale du coton à l'horizon 2015; (ii) renforcement de la compétitivité des usines textiles et (iii) renforcement des capacités managériales des entreprises du sous-secteur textile.
Le renforcement de la concurrence des articles usagés d'habillement sur les marchés béninois et sous-régionaux			Maitrise technologique des équipements installés	<ul style="list-style-type: none"> • Vétusté des équipements • Vieillessement du personnel • Manque de fonds de roulement • Structure financière déséquilibrée • Difficultés de mobilisation de ressources financières 	Pour atteindre ces objectifs, un ensemble de huit (8) stratégies et vingt (20) actions ont été proposées

Source : MIC, 2009 (Données reprises en 2015 de document auprès de la DPP du MICPME)

**ANNEXE 5 : PHOTOS DES UNITES DE PRODUCTION ET DE QUELQUES PRODUITS DE COTEB, SITEX
ET CBT**



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABDELMALKI, L. et COURLET C., 1996. « Les nouvelles logiques du développement, globalisation versus localisation », Paris, L'Harmatan, Logiques économiques ; p.11-27.
- AFRICAN ECONOMIC OUTLOOK. 2012. « Perspectives économiques en Afrique ». En ligne www.africaneconomicoutlook.org, [consulté le 12 août 2016]
- ATLANI-DUAULT, L., 2005. « Les ONG à l'heure de la bonne gouvernance », *Autrepart3/* (n° 35), p.3-17.
- ANUBHAI, P. 1988. « Sickness in India textile industry: causes and remedies » *Economic and political weekly*, Vol 23 no 48. p.147-157.
- AYDALOT, P. 1985. « Économie régionale et urbaine », Paris : Economica., p.102-152.
- BAILLARGEON, N. 2005. « Petit cours d'autodéfense intellectuelle », Montréal, Lux, p.338.
- BANQUE MONDIALE, 2016., « Doing business 2016 : mesure de la qualité et de l'efficience du cadre réglementaire ». En ligne, http://francais.doingbusiness.org/~/_/media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB16-minibook-french.pdf, [consulté le 12 septembre 2016]
- BEARDELL, M. et HENDERSON, V. 1999. « Spatial Evolution of the Computer Industry in the USA », *European Economic Review*, 43: p.431-456.

- BECATTINI, G. 1992. « Le district industriel : milieu créatif », *Espaces et sociétés* », n° 66–67, p.147–163.
- BENKO, G. 2007. « Économie urbaine et régionale au tournant du siècle », *Métropoles (1)*. En ligne, <http://metropoles.revues.org/139> [Consulté le 11 mai 2015].
- BERTI F., HOFIS J.-L., ZAGBAÏ H. S., LEBAILLY, P. 2006. « Le coton dans le monde, place du coton africain et principaux enjeux », *Biotechnol. Agron. Soc. Environ.*, p.271-280.
- BHATT V. M. 1947. « China's cotton textile industry », *Pacific Affairs*, Vol 20, no 3, p.309-312.
- BOSCHMA, A. et FRENKEN, K. 2006. « Why is economic geography not an evolutionary science? Towards an evolutionary economic geography » *Journal of Economic Geography* 6, p.273-302.
- CABALLERO, R. and HAMMOUR, M. 1994 « The cleansing effect of recession », *American Economic Review* 84, p.1350–1368.
- CAPELLO, R. 2014. « Classical Contributions: Von Thünen, Weber, Christaller, Lösch. » *Handbook of Regional Science*, p.507-527.
- CLAVAL, P. 2008. « Espace et territoire. Les bifurcations de la science régionale », *Géographie, économie, société* 10(2), p. 157-184. En ligne : file:///Users/sophiecoalier/Downloads/Claval_P_Espace-Territoire.pdf [Consulté le 11 mai 2015]
- CÔTÉ, Serge et LÉVESQUE, Benoît. 1982. « L'envers de la médaille: le sous-développement régional », *Interventions économiques pour une alternative sociale*, no 8, pp.55-78.
- COTEB, 2015. « Tableau récapitulatif de l'état des équipements » *extrait du Rapport d'activités 2014*, p.103.

- COURLET C. et JUDET P. 1986. « Industrialisation et développement : la crise des paradigmes » *revue Tiers-monde*, Vol 27, n°107, p.519-536.
- CRÊTE, J., 2000. « Chapitre 11 : L'éthique en recherche sociale ». dans Gauthier, B. *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 4e édition. Sainte-Foy, Québec : PUQ, p.285-307
- CUADRADO-ROURA, J. et RUBALCABA-BERMEJO, L. 1998. « Specialisation and Competition Amongst European Cities: A New Approach Through Fair and Exhibition Activities, *Regional Studies* », 32: p.133-147.
- DELVILLE, P. L. 2010. «La réforme foncière rurale au Bénin : émergence et mise en question d'une politique instituante dans un pays sous régime d'aide» *Revue française de science politique* 2010/3, Vol.60, p.467-491.
- DISSART, J. C. 2003. « Regional Economic Diversity and Regional Economic Stability: Research Results and Agenda », *International Regional Science Review*, 26: p.193-204.
- DJEFLAT, A. 2003. « Les Systèmes Nationaux d'Innovation: entre globalisation et territorialisation » in Michel Rautenberg (dir.) « Dynamiques locales et Mondialisation », n°Spécial, *Revue CLES*, L'Harmattan, p.131-153.
- DUBÉ, J. et POLÈSE, M. 2016. « Resilience Revisited: Assessing the Impact of the 2007–09 Recession on 83 Canadian Regions with Accompanying Thoughts on an Elusive Concept», *Regional Studies*, p.614-628
- DUBÉ, J., POLÈSE, M. et VOLOLONA, Z. 2013. « Marché du travail et résilience au Canada : les effets de la crise de 2008 », *Canadian Journal of Regional Science/Revue Canadienne des sciences regionales*, 36 (1/3), p.101-116.

- FONTAN, J-M., KLEIN, J-L. et TREMBLAY D-G. 2004. «Innovation et société : pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation», *Géographie, économie, société*, 2004/2 Vol. 6, p.115-128.
- FRUIT, R. 1962. « La fonction de production de Cobb-Douglas » dans *Revue économique*, vol. 13 n°2 de mars 1962. p.186-236.
- GALI, J. et HAMMOUR, M. 1993. « Long-run Effects of Business Cycles. Unpublished manuscript ». *New York : Columbia University , Graduate School of Business*, p. 18-53
- GAUTHIER, B. (dir) 2009. *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 1-17.
- GOREUX, L. 2003. «Le coton en zone franc et les subventions américaines et européennes : avant et après Cancun», *Afrique contemporaine* 2003/3 no 207, p. 59-70.
- HANLEY, N. 1998. « Resilience in social and economic systems: a concept that fails the cost-benefit test? », *Environment and Development Economics* 3, p. 221-262.
- HILL E. W., WIAL H. and WOLMAN H. 2008 «Exploring Regional Economic Resilience ». *Institute of Urban and Regional Development, University of California, Berkeley, CA*. Working Paper, no. 2008-04.
- HINH D., PALMADE, V., CHANDRA V. et COSSAR F. 2012. « L'industrie légère en Afrique : politiques ciblées pour susciter l'investissement privé et créer des emplois » 22 p.
- HOLLING, C. S. 1973. « Resilience and stability of ecological systems » in *Annual review of ecological systems*, 23 p.

- HOLLING, C. S. 1996 « Engineering resilience versus ecological resilience » dans P.C Schulze (dir), *editor. Engineering within ecological constraints*. Waschingon, DC National Academy Press, p. 19-37.
- KRUGMAN, P. 1991 « History and industry location: the case of the manufacturing belt » p.80-83.
- LAFOND, V. 2015 «Intégrer la gestion des risques dans une approche de développement durable en gouvernance», *Université de Sherbrooke*, 92 p.
- LALLEAU, B. 2011. « La résilience, moyen et fin d'un développement durable » *UMR Clersé-CNRS, Lille*..18 p.
- LAMARCHE, R. 2003. « Correct Partionning of Regional Growth Rates: Improvments in Shift-share Theory », *Canadian Journal of Regional Science*, 26, p. 121-142.
- LAMARCHE, Lucie. 1997. « L'économie sociale : un modèle de développement au service de l'État désétatisé » dans Louise Boivin et Mark Fortier (dir.), *L'économie sociale, l'avenir d'une illusion*, Montréal : FIDES, p. 137-161
- LÉVESQUE, B. et BOUCHARD, M. J. 2010. « Économie sociale et innovation. L'approche de la régulation, au cœur de la construction québécoise de l'économie sociale », *Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Collection Recherche - no R-2010-04*, 32 p.
- MARTIN, R. et SUNLEY P. 2015. « Towards a developmental turn in evolutionary economic geography? ». *Regional Studies*, p. 711-732.
- MARTIN R. L. et SUNLEY P. J. 2007. « Complexity thinking and evolutionary economic geography », *Journal of Economic Geography* 7, p. 16-45.
- MARTIN, R. L. 2012. « Regional Economic Resilience, Hysteresis and recessionary shocks », *Journal of Economic Geography*, 12, p. 1-32.

- MARTIN, R. L. 2010. « The Roepke Lecture in Economic Geography – Rethinking Regional Path Dependence: Beyond Lock-in to Evolution », *Economic Geography*, 86, p. 1-27.
- MARTIN R. L. 2012. « Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks », *Journal of Economic Geography* 12, p.1-32.
- MUCCHIELLI, A. « Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales », Paris, Armand Colin, 1996, p.275.
- ORMEROD, P. 2008. « Resilience After Local Economic Shocks », *Applied Economic Letters*, 17(5), p. 503-507.
- OSMONT, A. 1998, «La gouvernance : concept mou, politique ferme », *Les Annales de la Recherche Urbaine*, n° 80-81, p. 19-26.
- PAILLÉ, P. 2006 « La méthodologie qualitative : postures de recherche et travail de terrain », *Paris : Armand Colin*, p. 9-37.
- PAILLÉ, P. et A. MUCCHIELLI. 2008. « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales », Paris : A. Colin, 2e éd., p.315.
- PALIER, B. 2010 « Path dependence (Dépendance au chemin emprunté) », *Dictionnaire des politiques publiques*, 3^{ème} édition, Paris : 776 p.
- POLESE, M. et SHEARMUR, R. 2004a. « Culture, Language and the Location of High-Order Service Functions: The case of Montréal and Toronto », *Economic Geography*, 80: p. 329-350.
- POLESE, M. et SHEARMUR, R. 2004b. « Is Distance Really Dead? Comparing Industrial Location Patterns over time in Canada », *International Regional Science Review*, 27: p. 431-457.

- PORTER, M. 1998. « Clusters and the New Economics of Cooperation », *Harvard Business Review*, December: p. 77-90.
- RANDALL, J. et IRONSIDE, R. 1996. « Communities on the Edge: An Economic Geography of Ressourcedependent Communities in Canada », *Canadian Geographer*, 40: p. 17-35.
- RÉPUBLIQUE DU BÉNIN, 2008, « Agenda vers une économie émergente : Vision Bénin 2025 ». En ligne https://eeas.europa.eu/delegations/benin/documents/eu_benin/benin_2025_fr.pdf, [Consulté le 12 septembre]
- RÉPUBLIQUE DU BÉNIN. Ministère de l'économie et de finances. 2010. « Stratégie de croissance pour la réduction de la réduction de la pauvreté 2011-2015 », p.204.
- RÉPUBLIQUE DU BÉNIN. Ministère de l'économie et de finances. 2012. « Rapport d'avancement 2012 de la stratégie de croissance pour la réduction de la réduction de la pauvreté 2011-2015 », p.165.
- RÉPUBLIQUE DU BÉNIN. Ministère de l'économie et de finances. 2015. « Note d'orientation économique du budget général de l'Etat, exercice 2016 », p.165.
- RÉPUBLIQUE DU BÉNIN. Ministère de l'Industrie et du Commerce. 2013. « Projet de plan stratégique de relance de l'industrie textile béninoise », p.91.
- RÉPUBLIQUE DU BÉNIN. Ministère de l'Industrie et du Commerce. 1997. « Etude de relance de la filière textile au Bénin après dévaluation », p.107.
- RÉPUBLIQUE DU BÉNIN. Ministère de l'Industrie et du Commerce. 1998. « Rapport général du comité de pilotage sur la stratégie de relance de la filière textile », p.97.
- RÉPUBLIQUE DU BÉNIN. Ministère de l'Industrie et du Commerce. 2009. « Avant projet du document de stratégies de relance du sous-secteur textile au Bénin », p.120.

- RÉPUBLIQUE DU BÉNIN. Institut national de la statistique et de l'analyse économique (INSAE). 2015. « Les entreprises industrielles au Bénin » *Rapport thématique*, p.107.
- ROMER, R. 2001 « Advanced Macroeconomics ». McGraw-Hill, New York, NY.
- ROY, S.N. 2009. « Chapitre 8 : L'étude de cas » dans *Gauthier, B. Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 5e édition, p.767.
- SARDAN, J.-P. O. 2008. « La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique », *Louvain Academia Bruylant*, p.19-27
- SAVOIE-ZAJC, L. 2009. « Chapitre 13 : L'entrevue semi-dirigée » dans *Gauthier, B. Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 5^e édition, p.767.
- SCOTCHMER, S. et THISSE, J.-F. 1993. « Les implications de l'espace pour la concurrence », *Extrait de la revue économique, Vol. 44, N°4 ; la localisation des activités économiques dans l'espace mondial : Analyse et politique*, p.653-669
- SHEARMUR, R. 1998. « A Geographical Perspective on Education and Jobs: Employment Growth and Education in the Canadian Urban Systems », 1981-1994, *Canadian Journal of Regional Science*, 21: p.15-48.
- SIEGEL, P. B., ALWANG, J. et JOHNSON, T. G., 1994. « Toward an Improved Portfolio Variance Measure of Regional Economic Stability », *Review of Regional Studies*, 24, p.71–86.
- SIEGEL, P. B., ALWANG, J. et JOHNSON, T. G. 1995. « A Structural Decomposition of Regional Economic Stability: A Conceptual Framework », *Journal of Regional Science*, 35, p.457–470.

- SIEGEL, P. B., JOHNSON, T. G. et ALWANG, J. 1995. « Regional Economic Diversity and Diversification », *Growth and Change*, 26, p.261–284.
- SIMMIE J. and MARTIN R. L. 2010. « The economic resilience of regions: towards an evolutionary approach », *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 3, p. 27-43.
- TAYLOR, S. J. et BOGDAN, R. 1984 « Les observations participantes » *Introduction à la méthode qualitative d'investigation*, Barcelone : Paidos Ibérica, p.29.
- THISSE, J.-F.1997. « L'oubli de l'espace dans la pensée économique », *Revue N°6 : Région et Développement* ; p.1-29.
- TRUDEL, L., SIMARD, C., VONARX, N. 2007. « La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? ». En ligne, http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/trudel.pdf, [consulté le 25 juin 2016]
- UÉMOA, 2010. « Stratégie révisée de mise en œuvre de l'agenda pour la compétitivité de la filière coton-textile dans l'UÉMOA 2011-2020 ». En ligne, file:///C:/Users/HP%20PC/Downloads/UEMOA_01.pdf [Consulté le 12 septembre 2016]
- WALKER, B.H., HOLLING, C.S., Carpenter, S.R., Kinzig, A.P., 2004. « Resilience, adaptability and transformability » *in social-ecological systems, Ecology and Society*, p.9-23