

**MANAGEMENT PUBLIC INNOVANT DANS UN PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE AGRO-INDUSTRIEL****INNOVATIVE PUBLIC MANAGEMENT IN AN AGRO-INDUSTRIAL PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP****ALIHA Geoffroy***Enseignant-Chercheur associé  
Université d'Abomey-Calavi**Benin*

Algeth1@yahoo.fr

**Résumé**

*Cet article s'intéresse à une stratégie innovante de management public qui contribue à l'atteinte d'un objectif de développement durable. Cette stratégie a été mise en œuvre pour l'implantation de 30 unités de Partenariats Public-Privé (PPP) dans l'agro-industrie. Elle est réalisée avec l'exploitation des données qualitatives de deux focus groupes regroupant 17 acteurs clés provenant du secteur de la riziculture, du CNP-PPP<sup>1</sup> et de l'ONDR<sup>2</sup> de la Côte d'Ivoire. Elle s'inspire de plusieurs apports théoriques sur la sécurité alimentaire pour expliquer les facteurs innovants de cette stratégie. L'analyse des résultats met en avant trois aspects clés : l'équipe de projet, l'approche PPP d'implémentation et la finalité qui est le deuxième objectif de développement durable.*

**Mots clés :** *Partenariats Public-Privé, stratégie innovante, agro-industriel, ODD.*

**Abstract**

*This article concerns an innovative public management strategy that contributes to the achievement of sustainable development. This strategy has been implemented for the realization of 30 Public-Private Partnerships (PPP) units in agroindustry. It is carried out using qualitative data from two focus groups comprising 17 key players from the rice-growing sector, mainly from CNP-PPP and ONDR of Ivory Coast. It draws on several theoretical contributions on food security to explain the innovative aspects of this strategy. The analysis of the results reveals three key factors: the project team, the PPP implementation approach and the purpose for achieving second sustainable development.*

**Key words:** *Public-Private partnerships, innovative strategy, agro-industrial, sustainable development.*

**Classification JEL :** *O32 Q01 Q1*

---

<sup>1</sup> CNP-PPP : Comité National de Pilotage des Partenariats Public Privé

<sup>2</sup> ONDR : Office Nationale du Développement du Riz

## Introduction

L'innovation est considérée comme le facteur clé de la dynamique de nos sociétés, susceptible d'impulser une nouvelle croissance économique (Badillo, 2013). Pour Le Masson et al. (2006), c'est même la clé de la prospérité économique. Une croissance assise sur la prospérité économique est l'un des objectifs que visent les managers publics des pays en développement tel que la Côte d'Ivoire, en ayant recours au mode de financement par les PPP pour favoriser la réalisation de certains projets publics. Vue la complexité de ce mode de financement et vues les difficultés qui jonchent le chemin qui mène à l'atteinte des objectifs de développement durable, les acteurs publics ont l'obligation d'adopter des stratégies innovantes, gages de meilleurs résultats dans les secteurs vitaux de l'économie comme l'agro-industrie. La demande ivoirienne en consommation de riz est satisfaite à 36%<sup>1</sup> par l'importation. Trouver une stratégie pour combler sa demande intérieure est devenue une priorité pour les managers publics ivoiriens du secteur rizicole.

Ainsi, depuis quelques années, il a été initié des projets pour atteindre l'un des objectifs du Plan National de Développement qui est d'« *accroître la part du secteur industriel dans le PIB, de 25% à 40% en 2025* ». Dans cette logique, l'État, à travers l'Office National du Développement de la Riziculture (ONDR) a élaboré et implémenté une Stratégie Nationale de Développement de la Riziculture (SNDR). C'est le management du processus d'implémentation de la SNDR qui a attiré notre attention dans cette recherche. Plus spécifiquement, son volet d'implantation de 30 unités agro-industrielles a été exécuté en mode PPP mais un peu de façon spécifique, si bien que les acteurs eux-mêmes qualifient d'innovante cette stratégie. Ces unités de transformation du paddy de riz, dont l'acquisition et l'installation sont cofinancées par Exim Bank de l'Inde, sont réparties sur l'ensemble du territoire et fonctionnent en réseaux d'acteurs locaux. La répartition est telle que chaque région du pays dispose d'au moins une unité. Les implantations sont effectuées de façon à favoriser le transfert de compétences entre ingénieurs indiens et ivoiriens, en vue d'assurer l'entretien de ces usines pour leur pérennité.

En effet, conformément au cahier des charges élaboré, l'opérateur a pour principale obligation la satisfaction d'un niveau minimum de production qui permettra à l'État Central d'atteindre l'autosuffisance alimentaire en matière de riz et partant, de réaliser partiellement le deuxième objectif du développement durable : « *Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable* ». Notre recherche qualitative s'est appuyée sur une riche documentation sur la stratégie et des entretiens focus groupes mobilisant 17 acteurs de trois structures<sup>2</sup> publiques (l'une fédératrice et les autres administratives). Notre problématique concerne donc « *les facteurs clés qui font de la SNDR une stratégie publique innovante* ». C'est à l'analyse de ces facteurs que nous avons consacré cette publication. Dans un premier temps, nous allons aborder le management des stratégies agro-industrielles dans les pays en développement et comment une stratégie innovante dans ce secteur pourrait favoriser un objectif global (ODD<sup>3</sup>). Dans un deuxième temps, il sera

---

<sup>1</sup>Diagnostic Stratégique du secteur agroalimentaire en Côte d'Ivoire, réalisé en 2014.

<sup>2</sup> Secrétariat Exécutif des PPP (SE-PPP), le Ministère du Commerce et de l'Industrie et l'ONDR.

<sup>3</sup> ODD2 = Deuxième Objectif du Développement Durable : « *Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable d'ici à 2030* »

question de la stratégie de mise en place des 30 Unités PPP qui comprend la démarche méthodologique et les contextes ayant favorisé cette publication. Dans un troisième temps, nous présenterons l'analyse des résultats qui a conduit à l'identification de trois facteurs clés de la stratégie, essentiellement nouveaux dans le management public ivoirien : l'équipe chargée d'implémenter la stratégie, le mode PPP choisi et la finalité qui est l'atteinte du deuxième ODD. Enfin, nous allons discuter l'apport de cette stratégie à la littérature sur le management public.

## 1. Le management des stratégies agro-industrielles

De nouvelles stratégies sont de plus en plus expérimentées par les pouvoirs publics dans le but de passer d'une économie de fronts pionniers à une économie plus durable et intégrée territorialement (Touzard et Temple, 2012). S'intéresser à une stratégie innovante suppose d'accorder une attention particulière aux motivations et aux effets de nouveauté dans un milieu social (Le Masson et al., 2006). Ainsi, contrairement aux pratiques habituelles, l'ONDR, dans une nouvelle stratégie, vise le deuxième Objectif de Développement Durable. Il entend implémenter cette nouvelle stratégie en ayant recours au mode PPP qui s'explique comme une coopération entre le secteur privé et le secteur public pour améliorer l'efficacité des services publics, ce que justifie la citation : « *La rhétorique du nouveau management public favorable aux pratiques créatives ou innovantes dans le secteur public a encouragé la multiplication de formes organisationnelles nouvelles pour améliorer l'efficacité de l'action publique* » (Mazouz et al., 2015).

Les managers publics peuvent décider de conduire des actions dans certains secteurs qu'ils estiment stratégiques pour des raisons économiques, sociales, politiques, etc., en changeant de mode. C'est le cas dans cette publication qui concerne un domaine stratégique selon les ODD. Il s'agit du domaine de la sécurité alimentaire. Notons que l'usage du concept de sécurité alimentaire dans les travaux de recherche et les instances internationales ont emprunté deux axes d'analyse : le premier cherche à préciser les différentes dimensions qui concourent à la satisfaction de besoins alimentaires. Le second, s'intéresse aux politiques et formes d'actions visant à améliorer une situation ou réduire les risques alimentaires. Cette Communication penche sur le second axe parce que s'intéressant à la stratégie de développement de la riziculture qui est une mesure politique des autorités ivoiriennes. Touzard et Temple (2012) trouvent que « *les pratiques alimentaires sont marquées par la poursuite de la croissance démographique et urbaine, et par la convergence des modes alimentaires vers une augmentation en qualité nutritionnelle de la consommation* ».

Actuellement, la sécurisation alimentaire est face à plusieurs enjeux : la croissance quantitative de la demande, la multiplication de cette demande par la consommation du produit d'origine animale, les contraintes et opportunités de distribution liées à l'urbanisation, les risques d'uniformisation et les déséquilibres nutritionnels (Esnouf et al., 2011). Les échanges agroalimentaires suivent aussi cette croissance et continuent de s'internationaliser. Ils sont marqués par une libéralisation et une financiarisation des marchés, par l'accentuation de leur instabilité, par le rôle clé des firmes multinationales telles que : Cargill, Monsanto et Nestlé, contrôlant des chaînes globales de valeur (Daviron et Gibbon, 2002). Ces échanges sont aussi influencés par une réduction du taux de couverture des stocks internationaux. Ainsi, les gains de productivité sont devenus décroissants à l'échelle mondiale (Paillard et al., 2010)

et les possibilités qui s'offrent à la mécanisation et l'extension des surfaces s'amenuisent malgré les réserves du continent africain et latino-américain (Griffon, 2006 ; McIntyre et al., 2009).

La FAO (2011) souligne aussi l'effet négatif de la réduction des investissements publics dans le secteur agricole. Ces évolutions structurelles expriment les limites du système de production, d'échange et, plus spécifiquement, dans le domaine agroindustriel tertiarié (Rastoin et Ghersi, 2010) ainsi que l'impossibilité de sa généralisation à l'ensemble de la planète, d'où l'importance d'orienter les politiques publiques vers les stratégies visant la sécurité alimentaire. L'adoption d'une approche en termes de sécurisation alimentaires implique une réorientation des recherches. Celles-ci devront désormais développer des démarches de renforcement des capacités d'actions et d'innovation des acteurs pour améliorer la sécurité alimentaire. Ces démarches doivent s'appuyer sur une meilleure compréhension des stratégies des populations qui doivent guider celles des institutions publiques. Autrement, l'innovation devrait découler de l'apprentissage par les chercheurs en politique publique agricole, de la prise en compte des stratégies des populations qui s'insèrent dans une stratégie globale de sécurité alimentaire. Cette stratégie globale repose sur quatre dimensions : l'accroissement des disponibilités alimentaires, la gestion de qualité dans les filières, le repérage des situations d'insécurité alimentaires et de leurs facteurs et la question des politiques agricoles et alimentaires (Paillard et al., 2010).

### ***1.1. l'accroissement des disponibilités alimentaires***

Il reste l'objectif majeur des recherches mais en tenant compte des nouveaux enjeux du développement durable (Touzard et Temple, 2012). On trouve des inflexions dans les objectifs de sélection variétale mais aussi pour la gestion de l'eau, la réduction des pertes, la définition de nouveaux intrants et de systèmes techniques en vue d'une intensification écologique (Griffon, 2006) de l'agriculture qui recouvre différentes options technologiques et organisationnelles. Pour l'Afrique, produire plus et mieux est incontournable mais requiert l'usage de ces technologies (Temple et al., 2011). D'ailleurs dans des études récentes, Ouma et Whitfield (2012) montrent comment un mélange de processus micro, méso et macro a conduit au rattrapage de façon globale, les entreprises agro-industrielles du sud à la compétitivité.

### ***1.2. la gestion de la qualité dans les filières***

La gestion de la qualité dans les filières est devenue un thème central depuis le début du millénaire dans les pays de l'OCDE, en visant l'amélioration de la traçabilité, la gestion de risques sanitaires ou les performances énergétiques et environnementales. Ce thème émerge en Afrique autour des questions sanitaires dans l'agriculture péri urbaine (Temple et al., 2011) et de construction de standards, mais aussi des conditions d'inclusion des petits exploitants dans les supply-chains ou de valorisation de produits locaux transformés (Reardon, 2009). En effet, la production et le défi des petits exploitants dans les chaînes de valeur mondiales agro-industrielles sont devenus préoccupants à tel point qu'on se demande comment concilier les appels à la compétitivité, à l'efficacité avec un modèle industriel qui comprend les petits agriculteurs et les petites entreprises.

En effet, les petits exploitants agricoles, historiquement, ont été l'épine dorsale de nombreuses agro-industries en Afrique et ont joué un rôle important dans de nombreux pays pour des raisons économiques et politiques. Toutefois, la restructuration des marchés mondiaux de l'agro-alimentaire et la prolifération de l'augmentation des concurrents de l'Amérique latine et de l'Asie ont radicalement modifié le contexte de l'agro-industrialisation soutenue par les petits exploitants en Afrique (Ouma et Whitfield, 2012). De nombreux petits exploitants sont de plus en plus exclus des chaînes agro-alimentaires de grande valeur en raison notamment des coûts et des aspects techniques, du respect des normes privées qui peuvent servir de barrières à l'entrée sur le marché (Ouma, 2010). En conséquence, les marchés dynamiques à forte valeur ajoutée et des chaînes agro-industrielles étroitement réglementées ont conduit à de nouveaux processus de satisfaction rurale et de développement inégal (Oya, 2010 ; Fold, 2008). D'autre part, il existe des preuves empiriques montrant que, compte tenu d'un soutien suffisamment à temps, certains petits exploitants des agro-industries africaines et d'autres participent avec succès à des marchés horticoles de grande valeur. Dans ces cas, la technologie (pour les installations collectives de refroidissement) et des dispositions organisationnelles ont été la fabrication et le remaniement des agro-industries en Afrique (Narrod et al., 2009 ; Reardon et Flores, 2006 ; Henson et al., 2005).

Il existe différentes façons de construire ces arrangements technologiques et organisationnels pour soutenir les petits agriculteurs ou entreprises qui dépendent du contexte du pays : le paysage existant des acteurs, les caractéristiques structurelles et institutionnelles dans lesquelles ils sont intégrés. La contribution d'Ouma (2010) au Ghana montre que les petits exploitants, pour survivre, intègrent les marchés à forte valeur organisationnelle, mais que les opportunités et les risques s'ajoutent aux chaînes. Il démontre que les petits exploitants industriels d'ananas du Ghana ont été continuellement marginalisés après avoir échoué à s'adapter à l'évolution des marchés. Echec, en grande partie, dû à l'absence d'action collective, de liens mutuellement bénéfiques entre les agriculteurs et les entreprises agricoles, l'intervention étatique efficace et le partenariat public privé. Ces différentes contributions font apparaître les avantages à s'associer entre petits exploitants dans un processus d'agro-industrialisation d'une filière.

### ***1.3. Le repérage des situations d'insécurité alimentaire et de leurs facteurs***

Le repérage des situations d'insécurité alimentaire et de leurs facteurs associés à l'analyse des comportements de consommation des ménages se renouvelle continuellement (Touzard et Temple, 2012) et crée des engagements. La reconnaissance de nouveaux liens entre alimentation et santé favorise ces engagements. On observe aussi l'amorce de questionnements qui partent d'enjeux nutritionnels, économiques ou sociaux de consommateurs, pour analyser la nature de l'organisation des activités agro-alimentaires en amont (Dury et al., 2004).

### **1.4. La question des politiques agricoles**

La dernière dimension concerne la question des politiques agricoles et alimentaires qui redevient un thème important en réponse aux crises. Il s'agit d'explorer notamment les conditions d'une gouvernance combinant actions publiques et privées au niveau des instances

internationales (FAO, PAM<sup>1</sup>), régionales (CEMAC<sup>2</sup>, UEMOA<sup>3</sup>) ou nationales pour stabiliser les prix, les flux, les qualités des aliments (Janin, 2010). Différentes échelles d'intervention commencent à être analysées conjointement à la question de la diversité des circuits ou des qualités est reconnue.

Les exercices de prospective participent à cette perspective (Paillard et al., 2010) ouvrant la recherche agronomique à la question plus globale de la sécurisation alimentaire, ce qui, dans le contexte des pays en développement, doit passer par le développement agro-industriel. Selwyn (2010) mentionne, sur la production de raisin d'exportation dans le nord du Brésil, comment l'interaction dynamique entre fournisseurs et les institutions publiques est importante pour l'amélioration des trajectoires d'agro-industries. Il montre comment les institutions locales ont aidé les entreprises à exporter et ensuite à maintenir leur compétitivité au sein des chaînes mondiales de production. D'autres auteurs, sur le cas de l'industrie sucrière en Thaïlande et l'industrie sucrière mauricienne, mettent en évidence l'importance de l'intégration de l'État dans les relations d'affaires pour établir des liens efficaces entre les acteurs qui peuvent agir sur la compétitivité du secteur.

Dans les pays africains, ils soulignent de nombreux paramètres dont la coordination entre les gouvernements et les acteurs de l'industrie pour atteindre cet objectif de compétitivité. Le secteur de l'ananas au Ghana et la floriculture éthiopienne illustrent l'importance générale de la coordination intra-industrielle et la collaboration entre les associations de l'industrie et le gouvernement. Les différentes performances de ces industries résultent des différentes configurations de relations et leurs capacités de résolution des problèmes d'action collective et de coordination au sein de l'industrie (Henson & Humphrey, 2010) et entre public et privé. Même lorsque les entrepreneurs sont très expérimentés, le soutien de l'Etat est encore nécessaire pour améliorer l'environnement des affaires et rendre l'industrie plus fonctionnelle et plus compétitive (Ouma et Withfield, 2012). Les opérations des sociétés se sont bien développées pendant la période de peu de concurrence sur le marché mais sont secouées lorsqu'il y a la rude concurrence et les pressions sur les prix sur le marché.

Ainsi, affectée par la mauvaise conjoncture internationale de l'industrie, l'exportation horticole ghanéenne, comme le montre Ouma et Whitfield (2012), a souffert : d'un manque de planification stratégique, de coordination entre les acteurs et le gouvernement, d'un manque d'infrastructures, de faibles investissements en recherche et développement, d'un manque de diffusion d'informations sur le marché, de logistique de transport inadéquate et de l'absence de gestion macroéconomique. Le manque de coordination de l'industrie au Ghana a conduit à des situations qui ont eu un sérieux impact sur la sécurité d'approvisionnement de l'une des plus grandes entreprises agro-industrielles du pays. La coordination de l'ensemble des industries est donc nécessaire pour produire une bonne coopération nécessaire à leur développement. Le bon exemple vient de l'industrie horticole kényane, où les entreprises de plus grande taille ont été intégrées dans des processus d'action et de coordination qui ont favorisé la robustesse et le capital social de l'horticulture kényane (Narrod et al 2009).

---

<sup>1</sup> PAM : Programme Alimentaire Mondial

<sup>2</sup> CEMAC : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale

<sup>3</sup> UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Ce qui fait dire que l'intervention de l'État dans les domaines de la recherche, de la logistique et de l'assurance-qualité est un système socio-technologique relativement efficace et coordonné. Ces apports confirment qu'une stratégie publique de coordination des acteurs d'une filière favorise la compétitivité du secteur.

## **2. Grille d'analyse méthodologique : regard sur la stratégie de mise en place des 30 unités PPP**

L'étude de la stratégie de mise en place des 30 industries de transformation du riz paddy s'est faite suivant une démarche qualitative avec une visée interprétativiste permettant de comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale (Girod-Séville et Perret, 1999 : 21). Avant d'aborder la démarche méthodologique, nous exposerons le contexte de déploiement de la stratégie.

### ***2.1. Le contexte de déploiement de la stratégie (SNDR)***

La Côte d'Ivoire, pays d'une superficie de 322.462 km<sup>2</sup> situé en Afrique de l'Ouest, a une économie qui repose principalement sur l'agriculture avec une contribution de 24.3%<sup>1</sup> du PIB en 2014. Plusieurs structures ont été successivement créées par l'État afin de mettre en œuvre la politique agricole, notamment en matière de production de riz. La Société de Développement du Riz (SODERIZ) avait pour mission d'assurer le développement de la production rizicole jusqu'à sa dissolution en 1977, intervenue dans le cadre de l'application des politiques d'ajustement structurel des institutions de Bretton Woods. Dès lors, la filière rizicole devint une activité annexe aux activités principales des autres structures d'encadrement agricole. Ce n'est qu'en 1996 que l'Etat Ivoirien a créé le Projet National du Riz (PNR) en vue de coordonner les différents projets rizicoles, faire face à la demande croissante au plan national et exploiter les atouts naturels dont dispose le pays. Le Projet National du Riz est transformé en 2003 en Programme National du Riz (PNR). Ainsi, le PNR avait pour missions d'élaborer des politiques et des stratégies de développement et de promotion rizicole.

Une crise alimentaire secoue le monde au printemps 2008 avec pour cause essentielle la spéculation sur le riz. Cette situation a pour corollaire la flambée des prix des denrées alimentaires (le prix du riz a été multiplié par six). Conscient que le riz est la céréale qui conditionne la sécurité alimentaire mondiale et sachant que la Côte d'Ivoire demeure toujours tributaire de la faible quantité commercialisée sur le plan mondial, l'enjeu économique, social et même politique du riz est désormais incontestable. C'est fort de ce constat que l'État de la Côte d'Ivoire, à l'instar des pays producteurs de riz, s'est engagée à faire de la production de riz une stratégie de développement en vue d'inverser la tendance. L'objectif stratégique, au départ, est d'assurer l'autosuffisance dès 2016, constituer un stock de sécurité et exporter le surplus. Cette volonté s'est traduite par l'application du Décret 2012-767 du 1er août 2012 qui abroge celui 2010-202 du 15 juillet 2010 et portant création, attributions, organisation, et

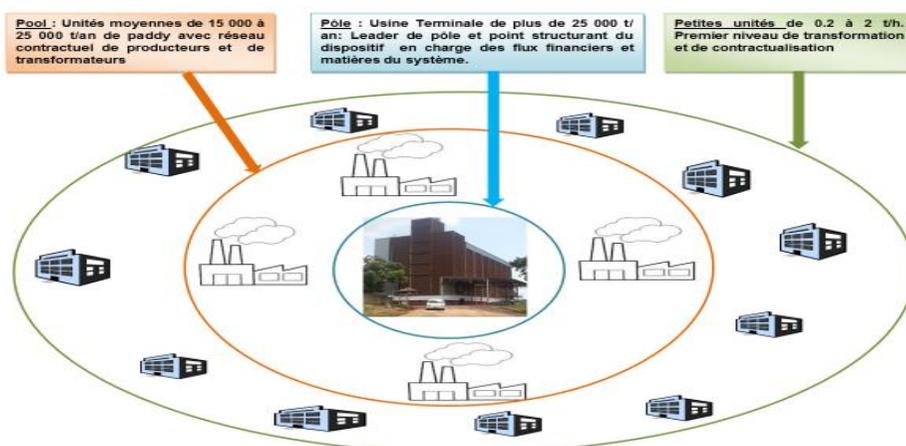
---

<sup>1</sup> Donnée tirée du document de synthèse de la stratégie révisée de développement de la filière riz 2012-2020

fonctionnement de l'ONDR. Comme l'indique sa dénomination, Il a pour mission de développer la riziculture. Il s'agit pour lui de mettre en place un cadre institutionnel et réglementaire, d'assurer et d'appuyer les acteurs de la chaîne des valeurs, de mettre en place et gérer un système d'informations, de créer un label riz de la Côte d'Ivoire.

Ainsi, depuis la création de cet office, l'activité de production du riz a connu un regain d'intérêt de l'ensemble des acteurs de la filière grâce à la nouvelle stratégie en faveur de l'autosuffisance en riz. Cette stratégie initiée et mise en œuvre par l'Etat de Côte d'Ivoire à travers l'ONDR se sont concrétisées par l'installation de 30 Unités de transformation du riz paddy qui fonctionnent, pour la première fois, en mode partenariat public privé. D'une capacité productive moyenne de 25 000 Tonnes par an, chaque unité comprend des bâtiments et matériels roulants pour assurer de manière souveraine un maillon de sa trame d'usage comme indiquée sur la figure ci-après :

Figure n°1 : Dispositif de transformation du paddy de riz



TRAME DU DISPOSITIF DE TRANSFORMATION DANS LE CADRE DE LA SNDR

Source : ONDR (2016)

L'ONDR a cédé aux opérateurs économiques privés de droit ivoirien ces unités de transformation sur la base des exigences techniques et financières résumées en ces quelques points :

- Garantir le niveau de qualité du riz blanchi,
- Maîtriser les coûts de production et les charges de fonctionnement des unités de transformation,
- Assurer à moyen et long terme la dette publique d'acquisition et d'installation des usines.
- L'implémentation de cette stratégie a mobilisé plusieurs acteurs. D'une part, les décideurs publics qui se résument en deux catégories : ceux politiques et ceux techniques. Les décideurs publics politiques provenaient essentiellement du Ministère de l'Agriculture, du Ministère du Commerce et de l'Industrie et du SE-PPP. Les décideurs publics techniques provenaient de l'ONDR ; d'autre part, les acteurs privés (exploitants) et les acteurs de la société civile (ONG) intervenant dans le secteur riz. Au titre de ceux-ci, on peut énumérer les responsables de la Chambre de l'Agriculture

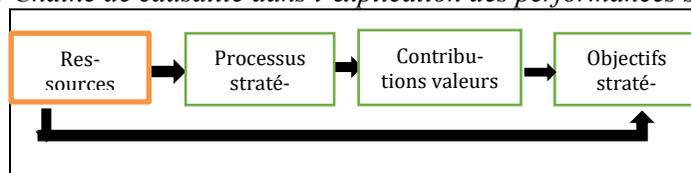
de la Côte d'Ivoire, les producteurs de riz, les transformateurs de riz, les ONG intervenant dans ce secteur.

## 2.2. Orientations méthodologiques

Notre démarche méthodologie est qualitative, basée une étude de cas (Yin, 1994). Il s'agit de la stratégie permettant la mise en place de 30 unités de transformation du riz paddy. Outre l'observation participative, les entretiens de groupe, elle s'est appuyée sur une profonde étude documentaire et une revue littéraire non moins importante. Les deux groupes d'acteurs provenant de plusieurs structures et occupant des postes de responsabilités variés. Au titre des structures, il s'agit de l'ONDR, du SE-PPP, du Ministère du Commerce, de la Coopérative Régionale des Riziculteurs, de la Chambre du Commerce et d'Industrie de la Côte d'Ivoire, de l'ONG AfricaRice, de la Fédération Nationale des Sociétés Coopératives de riz de Côte d'Ivoire, de l'Association Nationale des Riziculteurs de Côte d'Ivoire. Au titre des postes de responsabilité, on peut citer des Directeurs de stratégie, des Points focaux PPP, du Bureau exécutif, des Responsables d'Axes, etc. Le premier focus groupe avec 12 acteurs s'est déroulé à la Chambre d'Agriculture d'Abidjan pendant 90 minutes. L'entretien avec le second groupe de 5 acteurs (2 du SE-PPP, 1 du Ministère du Commerce et de l'Industrie, et 2 de l'ONDR) s'est tenu à l'ONDR et a duré 45 minutes. Par ailleurs, les focus groupes ont permis une dynamique dans les échanges, encouragé l'expression libre sur le sujet bien que sensible et permis de faire émerger des points de vue divergents sur certains angles de traitement. Il a aussi permis d'identifier les consensus et les désaccords rapidement et aussi le partage d'idées et nuances. Tout ceci a considérablement favorisé le traitement et l'analyse des données recueillies. Une analyse des contenus des entretiens de groupe est faite suivant une approche comparative constante (Strauss et Corbin, 1990). En effet, après transcription intégrale des données recueillies, nous les avons traité suivant l'approche consensuelle d'analyse des données. Ce qui nous a permis de dégager des régularités considérées comme original (Glaser et Strauss, 1967).

Notre processus d'analyse est inspiré de la chaîne de causalité dans l'explication des performances stratégiques de Lorino et Tarondeau (2006) qui comprend quatre étapes d'analyse : les ressources, le processus, les contributions et leurs valeurs et en fin les objectifs stratégiques comme l'indique la figure ci-après :

Figure 2 : Chaîne de causalité dans l'explication des performances stratégiques



Auteurs : LORINO et TARONDEAU (2006)

Dans leur analyse, ils estiment que les ressources deviennent stratégiques lorsqu'elles sont exploitées dans des processus qui remplissent les conditions nécessaires (l'apprentissage, la réactivité et l'anticipation). « *Les processus stratégiques sont identifiés à partir de la définition des limites du système étudié de manière à observer les contributions ou les valeurs fournies par le système et son environnement. Comme ces contributions ou valeurs sont créées par le processus, on remontera la chaîne de création de valeur pour identifier*

*l'ensemble des processus concernés. Pour sélectionner ceux des processus qui seront qualifiés de stratégiques, l'analyse des processus rejoint l'analyse stratégique. Sont stratégiques les processus qui modifient les conditions d'insertion de l'organisation dans son environnement et qui lui procurent des avantages concurrentiels durables. C'est l'observation des stratégies au travers des processus qui permet d'approcher la relation stratégie-performance de manière beaucoup plus directe que les approches par les structures ou par les ressources » (Lorino et Tarondeau, 2006). Ainsi comme le montre la figure 2, les maillons ressources/processus et processus/objectifs stratégiques semblent plus accessibles à l'observation et à l'analyse que l'enchaînement direct ressources/performance, laissant dans l'ombre les conditions de mise en œuvre des ressources qui jouent évidemment un rôle décisif basé sur les clés de la performance (assemblage cognitif, de coordination, de synchronisation, de mise en œuvre et d'adaptation). Tout cela provient d'une vue théorique mais adapté au contexte de la SNDR, qu'en est-il en réalité ?*

### **3. Résultats et analyse**

La préoccupation centrale concerne les aspects nouveaux constatés dans l'implémentation de la stratégie nationale de développement de la riziculture. Nos entretiens se sont focalisés aussi sur l'appréciation de la mise en place et celle de la prise en compte des préoccupations soulevées par les acteurs ou groupement d'acteurs.

#### ***3.1. Une réussite de la stratégie favorisée par les ressources et un processus clair***

Parlant des ressources, il faut remarquer que la revue documentaire nous a permis de comprendre que l'appel à candidature pour le recrutement du directeur général et de directeur de la stratégie pour conduire la SDNR pondérait très fortement les candidatures issues du secteur privé. Toutes choses qu'encourage le Nouveau Management Public NMP (Osborne et al., 2013).

En effet, le NMP encourage, d'une part, la présence d'un champion dans une équipe projet et, d'autre part, l'exploitation des compétences issues du privé pour accroître la productivité dans le secteur public. D'ailleurs, un des Présidents de régions disait : *« Je m'en voudrais de ne pas saluer l'intelligence, la bravoure, la détermination et la maniabilité du directeur de la stratégie ici présent. Il n'a reculé devant rien, même devant les hostilités créées par le combat politique dans notre région »*. Plus loin c'est la seule représentante femme, venant d'Africa Rice, qui ajoute *« ils (directeurs de l'ONDR) apportaient satisfaction à tous nos problèmes techniques, managériaux et parfois politiques, rencontrés sur le terrain »*. C'est dire que le Manager leader doit être vraiment cet homme omni-compétent pouvant conduire avec succès le projet quelles que soient les difficultés qui jonchent le chemin de son exécution.

Par ailleurs, les associations, les partenaires techniques et financiers ont apporté leur soutien pour la réussite de cette stratégie. D'après l'analyse en profondeur des documents de projet, le partenaire financier qu'était Exim Bank Inde n'était pas le seul contacté au départ pour le financement de ce projet PPP. Mais n'ayant pas exigé autant de conditions de garanties par rapport aux autres partenaires contactés, il a facilité le démarrage à temps (Atkinson, 1999) du projet. Par ailleurs, dixit le Directeur général, *« c'est la première fois, dans ce secteur, que nous expérimentons une stratégie avec transfert de compétence qui a permis le démarrage à*

*temps de l'implantation de nos 30 usines de transformation* ». Les clauses majeures de financement pour être gagnant-gagnant prévoient que l'exécution du marché d'implantation doit être effectuée par la partie Indienne pour s'assurer de son effectivité. Mais c'est une clause avec son revers : le retard connu dans le processus d'implantation des usines de transformation, dû essentiellement au faible nombre d'ingénieurs indiens affecté sur les sites de construction, était une stratégie d'opportunisme de la partie indienne.

En effet, nous confie le représentant du ministère du commerce : *« ces indiens, contrairement au chinois, ont tendance à ralentir tout processus d'exécution de leur marché, simplement parce que facturé au nombre de mois passés sur le chantier. Désormais nous allons revoir cette clause dans les contrats qui alourdit les coûts finaux d'investissement public »*. D'ailleurs retoque un représentant du SE-PPP, *« Il a fallu, depuis un certain temps, l'interpellation de la partie indienne par l'Etat ivoirien pour faire redémarrer les travaux d'installation »*. Ce qui confirme un jeu de rallonge délibéré de leur part. L'avantage réel au dire de plusieurs acteurs présents, c'est que l'acquisition de ces trente usines permet à l'État de maîtriser son industrie même s'il n'est pas dans l'action. La FAO (2011) souligne en effet l'effet négatif de la réduction des investissements publics dans le secteur agricole. Selon le Directeur de la stratégie, *« le recours au financement de Exim bank Inde restait et demeure l'option efficiente pour le gouvernement jusqu'à ce jour. Pourquoi ? Simplement parce qu'ici, le service après installation est obligatoire, avant de passer définitivement, au bout de deux ans de suivi, le relais aux ingénieurs nationaux »*. Cette option a enchanté nombre de représentants d'associations qui se souviennent des douloureuses expériences qui les amenaient à perdre une récolte entière, simplement parce que les machines étaient en panne, et ce pour longtemps du fait d'une panne non détectée. Par ailleurs, ajoute un leader, *« toutes les tentatives qui ont échouées par le passé sont dues au fait que les agents du département de l'équipement du ministère de l'agriculture, à qui revenait cette charge n'avaient pas d'obligation de résultats parce que entretenus par l'Etat quel que soit l'issue de leurs actions ! »*. Ainsi, la participation du secteur privé à la fourniture d'infrastructures a non seulement l'avantage de fournir une autre source de fonds d'investissement, mais elle accroît aussi leur efficacité opérationnelle (OCDE, 2007).

### **3.2. Des objectifs aux contributions de la SNDR : les pratiques innovantes**

Il s'agit ici des aspects complexes et multiformes de cette stratégie publique dite innovante. Ces aspects complexes apparaissent dans le processus de choix d'implémentation, de mise en place des unités, dans l'attribution des unités de transformation et la gestion du partenariat.

#### **Le choix d'implémentation de la stratégie**

Au démarrage, la stratégie n'avait pas prévu de recourir au PPP. Dans sa dynamique de transformation, l'État avait fait appel au privé pour installer toutes les unités de production. Les premiers acteurs du secteur privé consultés estiment qu'ils installeront des grosses usines mais tout ce qui est petit transformateur doit disparaître pour devenir leur propriété. Cette option devenait trop lourde pour l'État. D'une part, elle s'oppose à l'esprit de maintien des petits exploitants dans la chaîne de production proposé par Reardon (2009) et, d'autre part, crée des charges d'amortissement trop élevées parce que le secteur privé a demandé avec cette logique que l'État lui alloue une subvention. Ce qui est inefficace et n'arrangeait pas l'État.

Après un séminaire de réflexion alternative du groupe stratégique de l'ONDR élargie au CNP-PPP, une piste est trouvée.

En effet, dans la production du riz, ce qui est le plus coûteux, c'est le transport du paddy dont 20% du poids total du riz représente du déchet. Le transport sur une longue distance devient coûteux et rend non compétitif le riz produit parce que transportant inutilement 20% du déchet dont la charge est incorporée au coût de revient du riz blanchi. C'est ainsi que la réflexion a conduit au choix de deux options de proximité mais toutes orientées modèle PPP de type affermage. Il s'agit du BT (Build and Transfer) et du BTO (Build Transfer and Operate).

#### *Le Build and Transfer (Construction et Cession)*

Dans le BT, on cède l'unité à l'opérateur qui rembourse immédiatement et en fait l'usage voulu. Mais l'inconvénient, selon le directeur de la stratégie, « *c'est que par le passé, les opérateurs dans ce contexte changent d'activités après acquisition. C'est ainsi que des usines de riz sont devenues des usines de cacao, de café, etc. Ce qui a plombé les objectifs de production de départ* ». Donc, considérant ce passé douloureux et dans l'intérêt d'avoir durablement du riz en quantité et en qualité à un prix très compétitif, des cahiers de charges prévoient désormais le non changement d'activité de départ et opte pour le BTO, afin que l'Etat continue d'avoir un droit de regard sur l'activité.

#### *Le Build Transfer and Operate (Construction, Cession et Exploitation)*

Avec cette option, l'État construit le système de transformation qu'il cède au secteur privé pour exploitation, c'est-à-dire que l'Etat met en place un bien qui est géré par un privé contre redevance. Sans être typiquement un affermage, c'est un type de PPP qui est différent des PPP classiques de construction d'infrastructures. Dans un PPP classique, c'est plutôt l'État qui transfère ces risques aux privés et le secteur privé trouve les solutions moyennant intérêts. Ainsi est conçu le modèle de base des PPP en Côte d'Ivoire. Mais ici, nous sommes dans un modèle très délicat où l'État ne vend rien. Mais en retour, l'État gagne au niveau socio-économique, lorsque l'objectif durable de l'autosuffisance alimentaire sera atteint dans le domaine du riz en Côte d'Ivoire. Son gain reste et demeure l'atteinte des résultats de l'ODD2 dans un délai très précis.

L'autre avantage à double enjeu du BTO, c'est que le riz doit être acheté au producteur à un prix compétitif et que le consommateur final doit l'avoir aussi à un prix compétitif. Il faut partir désormais des objectifs de production régionaux pour celui national au lieu du contraire. Ce qui favoriserait la couverture totale de la demande en riz des régions. Donc l'agrégateur doit adopter un marketing de production basé sur le plein emploi des capacités d'usinage. C'est aussi une des exigences des producteurs. Selon un représentant d'association de région « *Il faut favoriser l'utilisation de nos jeunes chômeurs dans ces unités en les formant et aussi favoriser la vente de nos produits localement avant de penser à apporter d'autres d'ailleurs* ». Selon le directeur de stratégie, « *l'Etat ne recherche qu'un seul résultat : l'autosuffisance durable en riz. Donc, l'opérateur privé doit remplir certaines conditions pour bénéficier de l'usine. S'il arrive qu'il ne remplisse plus ces critères, le contrat est rompu, sauf pour des raisons de forces majeures* » puisque les usines demeurent la propriété de l'État. C'est l'une des dispositions des cahiers de charges qui confère un caractère innovant à ce PPP.

### L'occupation territoriale et les mesures incitatives

La potentialité en terre cultivable est de 1 500 000 ha selon le directeur de la stratégie. La bonne pluviométrie du pays et la qualité des sols font que, partout dans le pays, on peut produire du riz. Que ce soit le riz pluvial, le riz inondé et le riz irrigué, tout est possible et dépend des régions. Ainsi sont réunies les conditions d'une production industrielle du riz. Pour accompagner ce processus d'industrialisation, l'État a engagé un aménagement de 83 000 ha de bas-fond en eau pour la maîtrise de l'eau pour soutenir la production. « *L'une des mesures phares de cette stratégie, est la couverture spatiale nationale afin d'éviter des interprétations d'ordre politique qui peuvent bloquer le processus* », nous a confié le directeur de la stratégie. En effet, la nécessité d'un soutien politique fort (Skander et Préfontaine, 2016 ; Yuan et al., 2011) dans un partenariat public privé est indispensable pour sa bonne marche. Ainsi, après plusieurs concertations avec les acteurs politiques et exploitants par région, puis, tenant compte des spécificités de chaque région, la Côte d'Ivoire a été segmentée en 13 pôles de production, chaque pôle ayant un potentiel en production d'au moins 200.000 tonnes de riz blanc par an. Les pôles sont divisés en pool correspondant à une subdivision administrative ne dépassant pas 70 km de rayon pour faciliter le transport des zones de production vers les unités de transformation. Chaque pôle est sous la responsabilité d'un leader international (le fermier) qui remplit les clauses contractuelles. Ces clauses stipulent que l'opérateur doit avoir une capacité financière et technique suffisante, donc déjà présent dans la distribution du riz. Le leader de pôle a la responsabilité de la gestion des flux financiers et des flux matières. Une mesure est prévue à cet effet par la stratégie pour rentabiliser les investissements. Il s'agit de la création d'un cadre de sécurisation en tenant compte des enjeux du riz et de l'objectif de développement durable à atteindre. Ainsi, des aménagements et barrages sont réalisés sur fond propre de l'Etat ou des partenaires au développement. Mesure visant l'abaissement des charges de production qui alourdissent le prix de vente du kg de riz. Dans ces conditions, le prix du riz pourrait être à la portée des populations locales et compétitif sur le marché. Au niveau de chaque pôle, il est mis en place une plate-forme (réseau local) composée des usiniers, des concessionnaires locaux d'intrants agricoles, des distributeurs et des services financiers.

Dans la pratique, les mini-producteurs s'engagent à livrer leurs paddy à l'agrégateur de leur réseau. Les agrégateurs s'engagent en retour à acheter au comptant le paddy aux 2 500 exploitants répartis sur le territoire qui ont chacun une capacité productrice de deux tonnes de paddy par heure ; les concessionnaires des intrants s'engagent à mettre en place des intrants aux producteurs ; les distributeurs s'engagent à acheter le riz produit ; les banques mettent à la disposition des agrégateurs les fonds nécessaires pour rémunérer toutes ces activités de la chaîne. Les besoins de chaque acteur sont ainsi satisfaits dans un cadre contractualisé avec l'instauration d'une interdépendance et d'une garantie d'un environnement optimum de réalisation des activités de chaque acteur (Ouma, 2010). La stratégie prévoit qu'à terme les leaders de pôle assurent eux-mêmes le service financier et la distribution pour une autonomisation et un bon fonctionnement du réseau. Ainsi, chaque agrégateur doit être capable d'entretenir l'unité et de la faire performer pour avoir une activité durable. La durabilité interpelle la notion de profitabilité qui nécessite la mise en place d'un environnement de régulation pour permettre à l'opérateur privé de jouer son rôle.

En effet, du fait que la Côte d'Ivoire importe beaucoup de riz, la filière est traitée de manière globale. Le CNP-PPP qui accompagne l'ONDR dans sa stratégie, dans l'intérêt de mettre en

place un modèle financier propre à l'État ivoirien, a commandité une étude. Sur la base de cette étude macroéconomique de la filière du riz réalisée en 2016 par le cabinet américain Ernst and Young appuyé par un cabinet juridique français, toutes les insuffisances ont été décelées et des propositions de modèles financiers sont faites à l'Etat pour résoudre ces dysfonctionnements et favoriser l'écoulement du riz local.

Sans une mise en œuvre effective sur une longue durée, la stratégie développée par la Côte d'Ivoire commence à s'élargir au niveau de la Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) riche des 350 millions d'habitants. En effet, après une première présentation lors d'une session de l'UEMOA à Niamey au Niger et une deuxième présentation à Marrakech du modèle ivoirien de la stratégie de développement du riz, beaucoup d'experts de la sous-région se sont déplacés pour venir s'imprégner de la dynamique ivoirienne. Dès lors, en plus de l'expérience sénégalaise, la commission a retenu le modèle comme cas d'école. Les caractéristiques de ce modèle, qui le différencie du modèle sénégalais, c'est la disponibilité d'un gros potentiel en terre cultivable et d'un très bon passé en matière de riz. Ce qui consacre une avance sur les autres pays dans la conception et la structuration de la filière du riz dans l'UEMOA. Seul la Côte d'Ivoire a un établissement spécialement dédié (l'ONDR) qui le fait en permanence. Dans d'autres pays de l'Union, c'est souvent des démembrements des ministères. La Côte d'Ivoire a une expérience conduite et animée par quatre experts qui viennent du privé. Ce qui renforce le recours au partenariat public privé : aux dires de l'un des ingénieurs « *c'est là la clé de réussite de la mission stratégique confiée à l'ONDR* » pour conforter la proposition de Mazouz et al., (2015) qui estime que le recours au PPP par le secteur public, permet de capter l'expertise du secteur privé.

#### 4. Discussions

Le rôle de l'équipe de l'ONDR, c'est le monitoring qu'elle souhaite faire évoluer vers une autorité de régulation dans ce secteur. Ainsi, assurera-t-elle la surveillance et l'encadrement des acteurs (privés et publics) de la filière. « *Le statut de la gouvernance doit évoluer pour s'adapter à l'environnement du PPP qui oblige le secteur public à devenir plus efficace* », nous a confié le directeur. Il ajoute « *notre stratégie est innovante parce qu'elle ne s'inscrit pas dans un PPP classique. Elle a plutôt adopté des articulations et des subtilités en vue de la réussite parce qu'il s'agit d'un produit qui est un produit souverain et qui suit un chronogramme de production. Notre stratégie a privilégié l'anticipation sans attendre la solution de l'opérateur privé. La solution du privé peut être là dans 10 ans, 15ans ; or l'État veut avoir ces résultats plus rapidement. C'est pourquoi il donne les moyens, définit son cadre et conduit son PPP en fonction de ses objectifs qui s'inscrivent bien dans les ODD* ».

Dans une stratégie de réforme générale ou de rejet du mode de financement par les PPP, le caractère innovant peut constituer un important levier pour la réussite des PPP au service des pays émergents. Dans notre contexte, l'un des facteurs innovants reste la priorisation de l'objectif du développement durable qui a un caractère social au détriment de l'objectif financier, d'où l'appellation PPP-ODD2. Au départ, l'État s'était fixé l'horizon 2016 pour atteindre cet objectif. Actuellement, nous confie le directeur « *on se situe autour d'un taux de couverture de 86% à cause des difficultés rencontrées. Ce qui est appréciable en termes d'objectif* ». En effet, l'implémentation de la stratégie a connu deux ans de retard à cause du

comportement opportuniste de la partie indienne. Les conséquences étaient de deux ordres : au niveau local, c'était la gestion d'une crise de surproduction ; au niveau international, c'est l'incident diplomatique entre la Côte d'Ivoire et l'Inde, lié à la dénonciation du comportement opportuniste par l'équipe stratégique, incident dont le règlement a conduit à la reprise récente des activités d'installation du reste des usines.

Par ailleurs la stratégie a montré ses limites selon le directeur : « *Sur le plan de sa gouvernance, l'ONDR étant un établissement public qui dépend de l'administration dont le rythme de travail est trop lourd par rapport au secteur privé, des dossiers tardent à être traités* ». Il ajoute : « *par rapport à l'organisation de toute la filière en PPP, d'autres producteurs n'ont pas intégré les 30 unités, bien que l'Etat ait mis en place une épine dorsale qui est la stratégie. Ainsi, les acteurs isolés savent qu'ils ne peuvent pas bénéficier de l'effet d'entraînement créé par la stratégie* ». Ils peuvent influencer les prévisions. Par exemple, dit un représentant de la CCIB-CI « *vous savez qu'en Côte d'Ivoire, c'est le secteur privé qui domine, donc un producteur qui n'appartient pas à l'un des réseaux et qui demain se trouve coincé parce qu'il n'a pas les moyens de s'acheter les intrants, c'est à ses risques et périls ! D'abord, il ne peut pas avoir des financements auprès des banques parce que les banques n'aiment pas financer les producteurs individuellement sans garanties avérées. Mais sa production compte aussi dans les statistiques agricoles !* ». Ce qui rejoint l'analyse de Ouma (2010), qui estime que « *de nombreux petits exploitants sont de plus en plus exclus des chaînes agro-alimentaires de grande valeur en raison notamment des coûts et des aspects techniques du respect des normes privées qui peuvent servir de barrières à l'entrée sur le marché* ». Plus grave, ajoute-t-il, « *même, avec ce que nous constatons au plan international où la dynamique de tous les jours nous réserve des surprises parfois désagréables, je veux évoquer la concurrence déloyale que nous livre les chinois et autres. Malgré vos mesures au cordon douanier, nos commerçants peuvent faire entrer frauduleusement les produits, puis que nous sommes dans un ensemble (CEDEAO) qui exigent la libre circulation des biens et des personnes ! L'Etat peut-il indéfiniment subventionner les activités de l'agrégateur dans cette situation ?* ». En effet, Fold (2008) et Oya (2010) estiment que « *les marchés dynamiques à forte valeur ajoutée et des chaînes agro-industrielles étroitement réglementées ont conduit à de nouveaux processus de satisfaction rurale et de développement inégal* ». Ces propos interpellent ainsi les autorités en charge de la stratégie qui doivent prévoir un outil de veille permanente afin de réagir à toutes ces éventualités.

## **Conclusion**

Cette Communication concerne une stratégie innovante de management public pour la mise en place de 30 usines agro-industrielles de transformation de riz paddy en Côte d'Ivoire. Pour répondre à notre question « *quels sont les facteurs clés qui font de ce management public une stratégie innovante ?* », nous l'avons conduit suivant une méthodologie qualitative avec pour option l'étude de cas comme stratégie de recherche. Elle est réalisée à partir d'une riche revue documentaire, de deux focus groupes regroupant 17 acteurs clés provenant du secteur de la riziculture, du CNP-PPP, du ministère du commerce et de l'industrie et de l'ONDR de la Côte d'Ivoire. Elle s'inspire de plusieurs contributions théoriques portant sur le secteur agro-industriel et du nouveau management public pour ressortir quelques aspects innovants de cette stratégie qui a fait l'objet de cette communication. Il s'agit des ressources humaines, de l'approche d'implémentation et de la finalité. Le caractère innovant au niveau des ressources

humaines provient du fait que malgré que ce soit un office, l'équipe chargée d'implémenter la stratégie est composée des hommes issus du secteur privé, ce qui a imprimé sa marque aux résultats obtenus. Le processus d'implémentation n'a pas prévu le mode PPP à sa conception mais les réflexions concertées entre plusieurs instances gouvernementales ont conduit à ce choix via des critères de rationalité.

Ainsi, le choix a porté sur le modèle BTO (affermage) de PPP. Enfin, au lieu de viser à première vue la rentabilité financière, la stratégie mise sur l'atteinte du deuxième Objectif de Développement Durable (ODD), qui est un objectif social. Plusieurs autres facteurs tels que : la répartition spatiale des usines, le transfert de compétences sud-sud lors de l'installation des usines, le choix des opérateurs, etc., ont contribué à l'effectivité de ce projet. Néanmoins des difficultés et limites sont perceptibles dans le processus de mise en place. Les plus marquants concernent le comportement opportuniste de l'entrepreneur chargé d'installer les usines, la lourdeur administrative dont fait objet l'ONDR et la concurrence déloyale qui représente une réelle menace pour les distributeurs du riz made in Ivory Cost. hormis les dysfonctionnements et inquiétudes, le management public des 30 agro-industries a fait la fierté des autorités en charge de la SNDR, à telle enseigne qu'on est tenté de dire comme Jacquemot (2016) : l'Afrique pourrait bien inventer le développement durable et inclusif.

## Bibliographie

- ATKINSON R. (1999). « Project Management : Cost, Time and Quality, two best Guesses and a Phenomenon, it's time to Accept other Criteria », *International Journal of Project Management*, 17, 6, pp. 337-342.
- BADILLO P.Y. (2013). « Les théories de l'innovation revisitées : une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation ? Du modèle " Émetteur " au modèle communicationnel », *les Enjeux de l'information et de la communication*, 14, 1, pp. 19-34.
- DAVIRON B., GIBBON P. (2002). « Global commodity chains and African export agriculture », *Journal of Agrarian Change*, 2, pp. 137-62.
- DURY S., MEDOU J.C., FOUJEM T. D., NOLTE C. (2004). « Limites du système local d'approvisionnement alimentaire urbain en Afrique subsaharienne : le cas des féculents au Sud-Cameroun », *Cahiers Agricultures*, 13, pp. 116-124.
- ESNOUF C., RUSSEL M., BRICAS N. (2011). *Pour une alimentation durable*, Editions QUAE, Versailles.
- FAO (2015). *L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde*, Rome.
- FAO (2011). *L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde*, Rome.
- FOLD N. (2008). « Transnational sourcing practices in Ghana's perennial crop sectors », *Journal of Agrarian Change*, 8,1, pp. 94-122.
- GLASER B., STRAUSS A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company, Chicago.
- GRIFFON M. (2006). *Nourrir la planète pour une révolution doublement verte*, Sciences, Paris.
- HENSON S., HUMPHREY J. (2010). « Understanding the complexities of private standards in global agri-food chains as they impact developing countries », *Journal of Development Studies*, 46, 9, pp. 1628-1646.
- HENSON S., MASAKURE O., BOSELIE D. (2005). « Private food safety and quality standards for fresh produce exporters: the case of Hortico Agrisystems Zimbabwe », *Food Policy*, 30, 4, pp. 371-384.
- JACQUEMOT P. (2016). *L'Afrique des possibles : Les défis de l'émergence*, Karthala, Paris

- JANIN P. (2010). « La lutte contre l'insécurité alimentaire au Sahel : permanence des questionnements et évolution des approches », *Cahiers Agricultures*, 19, pp. 177-84.
- LE MASSON P., HATCHUEL A., WEIL B. (2006). *Strategic management of innovation and design*, University Press, Cambridge.
- LORINO P., TARONDEAU J.C. (2006). « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, 160, pp. 307-328.
- MAZOUZ B., ROUSSEAU A., SPONEM S. (2015). « La gestion publique en question : difficile conciliation des logiques bureaucratiques et managériales », *revue française de gestion*, 250, pp. 89-104.
- McINTYRE B.D., HERREN H. R., WAKHUNGU J., WATSON R. (2009). *Agriculture at a crossroads. International Assessment of Agricultural Knowledge, Science and Technology for Development (IAASTD), Global report*, Island Press, Washington
- NARROD C., ROY D., OKELLO J., AVENDAN B., RICH K., THORAT A. (2009). « Public-private partnerships and collective action in high value fruit and vegetable supply chains », *Food Policy*, 34, 1, pp. 8-15
- OCDE (2007). « Éliminer les goulets d'étranglement infrastructurels », *Etudes économiques de l'OCDE*, 14, 14, pp. 217-246.
- OSBORNE S., RADNOR Z., NASI G. (2013). « A New Theory for Public Service Management ? Toward a Public Service-Dominant Approach », *American Review of Public Administration*, 43, 2, pp. 135-158.
- OUMA S. (2010). « Global standards, local realities: private agrifood governance and the restructuring of the Kenyan horticulture industry », *Economic Geography*, 86, 2, pp. 197-222.
- OUMA S. and WHITFIELD L. (2012). « The Making and Remaking of Agro-Industries in Africa », *Journal of Development Studies*, 48, 3, pp. 301-307
- OYA C. (2010). *Agro-pessimism, capitalism and agrarian change : trajectories and contradictions in sub-Saharan Africa*, in : V. Padayachee (ed.), *The Political Economy of Africa*, Routledge, London.
- PAILLARD S., TREYER S., DORIN B. (2010), *Scenarios et défis pour nourrir le monde en 2050*, Agri-monde, éditions Quae, Versailles :
- RASTOIN J. L., GHERSI G. (2010). *Le système alimentaire mondial : concepts et méthodes, analyses et dynamiques*, Éditions Quae, Versailles.
- REARDON T. (2009). « Agrifood industry transformation and small farmers in developing countries », *World Development* 37, 17, pp. 17-27.
- REARDON T., FLORES J. (2006). « Viewpoint: Customized competitiveness strategies for horticultural exporters, Central America focus with lessons from and for other regions », *Food Policy*, 31, 6, pp. 483-503.
- SELWYN B. (2010). « Globalized horticulture : the formation and global integration of export grape production in north east Brazil », *Journal of Agrarian Change*, 10, 4, pp. 537-563.
- SKANDER D., PREFONTAINE L. (2016). « évolution du contrôle et de la confiance dans un PPP international », *Canadian public administration*, 59,1, pp. 72-94
- STRAUSS A., CORBIN J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Sage, London.
- TEMPLE L, MARQUIS S, DAVID O, SIMON S. (2008). « Le maraîchage périurbain à Yaoundé est-il un système de production localisée innovant ? », *Économies et Sociétés, série Systèmes agroalimentaires*, 30, 2, pp. 2309-2328
- TEMPLE L., KWA M., TETANG J., BIKOÏ A. (2011). « Organizational determinant of technological innovation in food agriculture and impacts on sustainable development, *Agronomy for Sustainable Development* », 31,4, pp. 745-755.
- TOUZARD J-M., TEMPLE L. (2012). « Sécurisation alimentaire et innovations dans l'agriculture et l'agroalimentaire : vers un nouvel agenda de recherche ? Une revue de la littérature », *Cahiers Agricultures*, 5, 21, pp. 293-301.

- YIN R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods Applied Social Research Methods Series*, Sage Publication, London.
- YUAN J., WANG C., SKIBNIEWSKI M. J., Li Q. (2011). « Developing key performance indicators for public-private partnership projects: questionnaire survey and analysis », *Journal of management in engineering*, 28, 3, pp. 252-264.