

Effets des innovations managériales sur la compétitivité agricole: cas des Organisations Paysannes (OP) de la filière maïs (*Zea mays* L.) financées par le Projet d'Amélioration de la Compétitivité Agricole (PACA) dans la région de l'ouest, Cameroun

E.B. Siewe Pougoue^{1*}, F. Kamajou¹ & G.A. Noula¹

Keywords: Managerial Innovation- Competitiveness- POs- Cameroon

Résumé

*Cet article porte sur les effets des innovations managériales du PACA (Projet d'Amélioration de la Compétitivité Agricole) sur la compétitivité des Organisations Paysannes (OP) de la filière maïs (*Zea mays* L.) dans la région de l'Ouest, Cameroun. Des questionnaires ont été administrés à 39 Organisations de Producteurs et la documentation du projet a été consultée de même que des recherches effectuées sur internet. Nous avons utilisé les statistiques descriptives et les tests de significativité pour l'analyse des données. Il ressort des analyses que les innovations managériales telles que initiées par le PACA ont contribué relativement à l'amélioration de la compétitivité des OP. D'abord, les fora ont facilité l'accès des OP à certaines ressources (engrais chimiques, les engrais organique, les équipements et petits matériels) selon les normes de passation de marché et à crédit. Ensuite, les contrats d'approvisionnement d'intrants ont également contribué à l'accroissement des rendements de maïs à l'hectare de l'ordre de 50% par rapport à la situation de référence. Enfin, les contrats de vente ont facilité l'accès fluide des producteurs au marché en aval et ces derniers ont bénéficié d'un accroissement des prix d'environ 19% par rapport à la situation de référence.*

Summary

Effects of Managerial Innovations on Agricultural Competitiveness: the Case of Producer Organizations (POs) of the Maize Sector (*Zea mays* L.) funded by the Agricultural Competitiveness Improvement Project (ACAP) in the Western Region, Cameroon

*This paper focuses on the effects of the Agricultural Competitiveness Improvement Project (ACAP) managerial innovations on the competitiveness of Producer Organizations (POs) of the *Zea mays* L. value chain in the Western Region of Cameroon. Questionnaires were administered to 39 producer organizations and project documentation was consulted as well as research was carried out on the internet. We used descriptive statistics and significance tests for the data analysis. It appears from the analysis that the managerial innovations initiated by the ACAP relatively contributed to improving the competitiveness of producers. First, the forums gave the OPs easier access to some resources (chemical fertilizers, organic fertilizers, equipment and tools) in respect of contract awarding standards and on credit. The input supply contracts also contributed to an about 50% increase in maize yields per hectare compared to baseline situation. Finally, sales contracts facilitated a fluid access of the producers to the downstream market and these benefited from increased prices by about 19% compared to baseline situation.*

¹Université de Dschang, Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles, Cameroun
*Auteur correspondant: Email: Siewe_blaise@yahoo.fr

Introduction

Contexte de l'étude

Le Cameroun est un pays à vocation agricole. Le secteur rural contribue pour près de 30% au PIB, emploie 60% de la population active et concourt significativement à l'économie camerounaise, à la sécurité alimentaire et à la réduction de la pauvreté (20). Il se trouve au centre de la lutte contre la pauvreté et, par ricochet, assume un rôle prépondérant dans le développement du Cameroun. De même, l'agriculture constitue une ressource importante de l'économie et apporte plus de la moitié des recettes d'exportations des produits non pétroliers du pays (7). Les ménages ruraux dont la majorité des membres sont regroupés au sein des Organisations de Producteurs (OP) sont à 90% engagés, d'une façon ou d'une autre, dans des activités agricoles et environ le tiers de ces ménages vit des produits d'exportation tels que le café, le cacao, le palmier à huile, la banane-plantain, le maïs, le manioc, le riz et qui sont généralement exposés à la concurrence étrangère (7).

En dépit du rôle important de l'agriculture, la pauvreté est grandissante. Les agriculteurs constituent le seul groupe dont le niveau de pauvreté s'est accru récemment dans certaines régions du Cameroun et plus particulièrement celles du septentrion à savoir le Nord, l'Extrême-nord et l'Adamaoua qui ont enregistré une hausse globale du taux de pauvreté (7). L'enquête camerounaise auprès des ménages 3 (ECAM III) menée en 2005 a révélé que 55% des ménages ruraux sont pauvres par rapport à 12% seulement des ménages urbains et qu'en 2007, 87% des pauvres étaient des ruraux contre 82% en 2001. La pauvreté, amplement répandue au Cameroun, reste néanmoins un phénomène essentiellement rural (6).

La dégradation de la productivité agricole suivie de la difficulté d'accès des producteurs aux marchés en amont et en aval restent et demeurent des problèmes majeurs. D'après la Stratégie de Développement du Secteur Rural (SDSR) (24), depuis 25 ans, et après une période de croissance soutenue, la production agricole s'est accrue modestement et à un rythme inférieur à celui de la population du pays. Actuellement et malgré une légère amélioration (voir le tableau l'Évolution de la production agricole et de la consommation alimentaire p 57 de la SDSR)

observée récemment, la production agricole par habitant est près de 16% inférieure à ce qu'elle était au milieu de la décennie 70. Pour pallier ces différentes difficultés, l'Etat a élaboré au cours de la décennie 2000 de nombreuses stratégies (du DSRP¹ en 2003, de la SDSR en 2005, du DSCE² en 2009) ayant des objectifs communs à savoir la réduction de la pauvreté, l'amélioration des conditions de vie des populations en se basant principalement sur l'agriculture. Celles-ci ont été complétées par des plans d'urgence dont l'un des plus importants est le PUAPA³ suivi de nombreux projets (L'ACEFA⁴ en 2007, le PADFA⁵ en 2010...) qui ne cessent de naître dans les ministères de tutelle. Dans la même vision, l'augmentation du budget des ministères en charge du développement rural reste et demeure une priorité pour l'Etat. Depuis la décennie 1980, le budget des principaux ministères en charge du secteur rural connaît un accroissement notable en terme nominal. Il est ainsi passé de 7,6 milliards de FCFA en 1981/1982 à 40 milliards en 2000/2001 (23). En outre, les trois principaux ministères⁶ en charge du secteur rural ont représenté dans le budget 2009 environ 6% du budget de l'Etat (23).

De plus, il n'en demeure pas moins pour les bailleurs de fonds et les partenaires au développement parmi lesquels la Banque Africaine de Développement (BAD), le Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA), l'Association Internationale de Développement (IDA) qui soutiennent le Cameroun dans sa stratégie de développement. De 1989 à 2000, le FIDA a approuvé 74 projets en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale pour un montant total de 775 millions de dollars engagés sur prêts. Les trois quarts de ces projets (soient 55) avaient des composantes de services agricoles (tels que la vulgarisation, la recherche appliquée, l'approvisionnement en intrants et l'appui à la commercialisation, les aménagements fonciers à savoir l'irrigation, la conservation de l'eau et des sols) plus ou moins importantes et visaient directement l'augmentation de la production et/ou des revenus agricoles (13).

Problématique

En dépit des projets, programmes et autres initiatives de la part de l'Etat et des partenaires au développement tels que décrits plus haut, les objectifs sont loin d'être atteints et restent mitigés.

Ceci n'est pertinent que dans la mesure où, plus de la

¹Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté adopté en 2003

²Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi adopté en 2009

³Plan d'Urgence à l'Amélioration de la Production Agricole proposé par PAUL BIYA à la conférence des ministres le 7 mars 2007 suite à la hausse des prix des denrées agricoles.

⁴Programme d'Appui à la Compétitivité des Exploitations Familiales Agropastorales lancé en 2007 avec l'appui du FIDA.

⁵Projet d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PADFA) lancé en 2010 avec l'appui du FIDA.

⁶Il s'agit du MINADER (Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural), du MINEPIA (Ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries Animales) et du MINFOF (Ministère des Forêts et des Faunes).

moitié des ménages au Cameroun vivent en dessous du seuil de pauvreté (6). De plus la pauvreté rampante touche en 2007, un peu plus de 7 millions de Camerounais (39,9%) qui vivent en dessous du seuil de pauvreté estimé à 738 FCFA (11, 12). La mise sur pied des stratégies afin de réduire ce déséquilibre et de faire de l'agriculture camerounaise, une agriculture de seconde génération capable d'entretenir un processus d'émergence s'avère capitale. L'innovation managériale à travers des projets/programmes agricoles constituerait un facteur important pour l'amélioration de la compétitivité des producteurs et de leurs organisations. Hamel⁷ va même jusqu'à soutenir l'idée que «l'innovation managériale peut fournir un puissant avantage et produire une révolution dans le leadership d'un secteur industriel». Des stratégies managériales devraient être envisagés afin d'huiler le processus de production en amont et en aval des chaînes de valeur agricoles.

Contrairement à l'innovation managériale, l'innovation produit, sauf en de rares cas, est vite imitée et, de ce fait, ne garantit au mieux qu'un avantage compétitif de courte durée (18).

Toutes choses égales par ailleurs, cette pauvreté serait due à la dégradation de la compétitivité de l'agriculture qui constitue la principale activité en zone rurale. Dans ce contexte, l'innovation agricole et l'accès des exploitations familiales agricoles et aussi des grandes exploitations à de nouvelles technologies sont essentiels pour répondre à ce défi. Ils constituent la base d'une amélioration de l'efficacité, de la productivité et de la création de valeur ajoutée dans l'agriculture.

Par contre, leur diffusion et leur adoption constituent une difficulté pouvant entraver la restauration de la compétitivité dans la mesure où celles-ci ne sont généralement pas en adéquation avec les besoins des producteurs et parfois quand elles le sont, sont mal orientées.

De plus, la faible compétitivité des produits d'exportations à savoir le café, le cacao le maïs etc. qui sont moins sollicités sur le marché mondial, la non viabilité des OP due généralement au retard⁸ dans le versement de fonds alloués par les bailleurs, inhiberaient l'allocation des facteurs de productions (semences, engrais, pesticides et insecticides, cribs, équipements etc.) et par conséquent influenceraient la productivité et les bénéfices.

A cet effet, une gamme de solutions spécifiques à ces

problèmes parmi lesquelles des innovations managériales, des *fora* assortis des contrats⁹ est proposée et adoptée par des experts, Organisations Non Gouvernementales et bailleurs de fonds. Pour Mol et Birkinshaw (19) l'innovation managériale modifierait la façon dont l'ensemble des managers cherchent à atteindre et dépasser les objectifs de performance de l'entreprise en introduisant de nouvelles pratiques de management.

Pour Cortes (9), la «créativité peut être développée et déployée systématiquement par tout individu, lors de la résolution d'un problème». Dans cet ordre d'idée, les cadres du PACA ont initié des *fora*¹⁰ assortis des contrats dans le but d'atteindre les objectifs escomptés par le projet.

De nombreux *fora* sont constamment organisés à travers le monde dans le but d'apporter quelques solutions aux problèmes de l'agriculture. Flament et Tempel (14) mentionnent que la FAO, pour faire face à d'éventuels problèmes pouvant surgir dans le domaine agricole a mis sur pied, depuis 2000, une plate-forme appelée le «Global Forum on Agriculture Research (GFAR)» dont l'objectif est de promouvoir les partenariats et les alliances stratégiques entre les différents acteurs agricoles afin de les rendre compétitifs. Pour eux, le GFAR a pour ambition d'être un catalyseur multi-acteurs pour un plaidoyer, pour le changement, la transformation des institutions, la connaissance pour toute l'action collective interrégionale.

De plus, le Forum de Haut Niveau de l'Union Européenne organisé en décembre 2008 à Paris sous le thème: «investir pour l'agriculture en Afrique Subsaharienne», s'est inscrit dans un contexte de crise alimentaire marqué début 2008, par une forte hausse des prix des produits agricoles. Les *fora* à l'instar du FARA (Forum Africain de Recherche Agricole) permettent aux groupes paysans d'avoir une plus grande confiance les conduisant à se regrouper en associations plus grandes avec des objectifs plus larges pour négocier avec d'autres acteurs, stocker ou transformer leurs produits, chercher un meilleur accès aux marchés d'intrants, de crédit et de produit à fin d'être proactifs (2). Cependant, la théorie classique dont le fondateur est Adam Smith¹¹, stipule que seul le marché peut assurer l'équilibre stable entre l'offre et la demande des biens et services.

De plus, cette idée fut plus tard soutenue par Jean

⁷Confère Hamel G. (2006). "The why, what and how of management innovation", Harvard Business Review, vol. 84, n° 2, p. 72-84.

⁹Les fonds généralement mis au profit des producteurs via les projets et programmes financés par les Bailleurs de fonds arrivent généralement en retard freinant ainsi les activités agricoles qui sont saisonnières, exigeantes et très complexes. Egalement le temps parfois pour ces derniers de faire acheminer les justificatifs des activités réalisées avec leur apport personnel, conditions sine qua non pour entrer en possession du financement du Bailleur constitue une contrainte majeure. Cette situation a constitué une très grande faiblesse du PACA, projet sur lequel porte ledit papier d'où l'intérêt des innovations managériales initiées par les cadres du projet.

Baptiste Say à travers sa fameuse loi, appelée Loi de Say ou Loi des débouchés qu'il a développée en 1803 dans son document intitulé «Traité d'Economie Politique». Pour Say, l'offre crée sa propre demande et l'emmène à son endroit, car tout ce qui est produit peut être vendu à un prix convenable, la production ouvrant les débouchés aux produits. En réalité, de nos jours, la demande grandissante que ce soit en termes des facteurs de production (par les producteurs) ou en termes des produits finis agricoles (par les consommateurs) ne cesse de croître¹². Il ressort de ce qui précède que les *fora* jouent un rôle important dans la mise en œuvre des stratégies destinées à améliorer la compétitivité des acteurs d'une filière agricole. Cependant, la Banque Mondiale (7) via le Manuel d'Exécution du PACA de même que le canevas cadre des résultats des sous-projets mettent en exergue de nombreux risques pouvant entraver la compétitivité des OP.

Ainsi, dans un contexte de pauvreté en milieu rural, de dégradation de la performance des filières agricoles dues à l'absence/faible consolidation de liens entre les acteurs qui y sont impliqués, de difficultés d'accès au marché, aussi bien en amont qu'en aval, de coûts élevés d'intrants/équipements et de prix non rémunérateurs, le PACA a engagé plusieurs actions coordonnées. Il s'agit de la mise à disposition des producteurs de moyens financiers non remboursables; de l'amélioration de leur capacité à travers une assistance technique; l'amélioration de leur capacité à négocier des partenariats économiques avec les fournisseurs d'intrants et les clients potentiels ...

Parmi bon nombre de ces actions, nous focaliserons notre attention sur les *fora* et les contrats. Quatre ans après leur mise en œuvre, on peut se demander quelle est la contribution des innovations managériales à l'amélioration de la compétitivité des OP de la filière maïs financées par le PACA?

En d'autres termes:

-les *fora* ont-ils permis aux OP d'accéder aisément au marché en amont en termes d'approvisionnement en matières premières?

-les *fora* via les contrats d'approvisionnement en intrants ont-ils contribué à l'accroissement de la productivité des OP ?

-les *fora* via les contrats de vente ont-ils favorisé l'accès des OP au marché en aval en terme de commercialisation?

Objectif de l'étude

L'objectif principal de cette recherche est d'effectuer une analyse des effets des innovations managériales mises sur pieds par l'UCR de l'Ouest sur la compétitivité des OP.

De façon spécifique, il s'agit de:

- déterminer la contribution des *fora* à l'accès des OP à certains facteurs de production; (l'approvisionnement en intrants/équipements);
- déterminer la contribution des *fora* à l'accroissement des rendements obtenus par les OP;
- déterminer la contribution des *fora* au processus de commercialisation.

Hypothèses

Notre étude fait l'hypothèse que les innovations managériales en particulier les *fora* assortis des contrats auraient un effet positif sur la compétitivité des OP.

En d'autres termes:

- les *fora* permettraient aux OP d'accéder aisément à certains facteurs de production;
- les *fora* auraient permis aux OP d'accroître les rendements à l'hectare comparativement à la situation de référence;
- les *fora* auraient permis aux OP de vendre les produits à des prix rémunérateurs.

Clarification des concepts

⁹Il s'agit ici des contrats d'achat à crédit des facteurs de production passés entre producteurs et fournisseurs d'une part et des contrats de vente entre producteurs et grossistes assurant une vente future de stocks considérables de produits issus des exploitations.

¹⁰Le PACA dans la région de l'ouest a organisé 5 *fora* en vue de résoudre les problèmes identifiés. Ils ont consisté à regrouper les différents acteurs de la filière maïs (producteurs, fournisseurs d'intrants et équipements, éleveurs...). Des thématiques ont été débattues, l'état des lieux de la filière abordé, une analyse des SWOT élaborées. Au regard de ceci et conscient de l'arrivée tardif des fonds une grande résolution été adopté à savoir la formalisation des partenariats économiques (achat d'intrants et équipements à crédit, vente de maïs). Le PACA en tant qu'initiateur, promoteur et arbitre a constitué la caution morale ayant facilité le processus. Du fait de la rareté des semences de qualité, le PACA a financé les OP productrices de semences qui d'ailleurs n'étaient pas envisagées dans le cahier de charge. Dans la même optique, des alliances ont été mises sur pied pour résoudre le problème de retard dans la remontée des justificatifs.

¹¹Adam Smith en 1776 a publié l'ouvrage intitulé « Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations » dans lequel il met en exergue un rôle limité de l'Etat dans les activités économiques. Il développe le concept de «main invisible» qui débuche sur la satisfaction des besoins individuels et la régulation spontanée du marché.

¹²Un lien direct existe entre les produits agricoles et les facteurs de production. Toutes choses égales par ailleurs, si la demande de biens par les consommateurs augmente, pour la satisfaire les producteurs devraient accroître la production, ceci implique une extension des parcelles emblavées, des intrants apportés etc.

Innovation managériale

Le Boulaire *et al.* (17) pensent que l'innovation managériale, c'est l'innovation dans le management, la gestion des entreprises dans son sens le plus large en vue d'atténuer les risques et d'améliorer la compétitivité.

Cela comprend l'innovation en ressources humaines, dans l'encadrement des hommes, dans la gestion des systèmes, la communication, les relations sociales, dans l'organisation du travail et dans l'adoption de stratégies. L'innovation managériale est l'adoption par une organisation, de pratiques ou de méthodes de management nouvelles pour elle, dans l'objectif d'améliorer sa performance globale (18). Birkenshaw *et al.* (8) définissent l'innovation managériale comme «l'invention et l'implémentation d'une pratique, d'un processus d'une structure ou d'une technique de management qui est nouvelle au regard de l'état de la connaissance et qui contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation».

Pour Alcouffe (4) une innovation managériale est une combinaison nouvelle de moyens matériels/conceptuels déjà existants ou nouveaux, par rapport à l'état de l'art de la gestion au moment où elle apparaît pour la première fois et qui permet de mettre en œuvre une technique de gestion qui peut être perçue comme plus ou moins nouvelle par l'individu ou toute autre unité d'analyse la considérant.

Dans le cadre de cette étude, l'innovation managériale est perçue comme une action ou initiative de management adoptée en vue de résoudre une difficulté, une menace ou en vue d'améliorer une situation et pouvant être considérée pour les adoptants ou pour les bénéficiaires comme nouvelle.

Compétitivité

D'après Dejardin (10) la notion de compétitivité définie de façon très générale, désigne la capacité d'une entité économique à déployer une activité et à générer un revenu, l'activité étant soumise à concurrence.

Pour Lachaal (16) la compétitivité résulte d'un ensemble de facteurs aussi bien nationaux qu'internationaux. A l'échelle nationale, les dotations en ressources, la technologie, la productivité, les caractéristiques du produit, la régulation fiscale et monétaire et enfin la politique des échanges semblent être les facteurs les plus importants qui conditionnent la compétitivité d'une industrie et/ou d'une entreprise (16).

Selon Spitezki (24): «une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ses objectifs».

De façon opérationnelle, la compétitivité d'une OP est

sa capacité à accéder aisément aux facteurs de production, à produire efficacement et à commercialiser facilement, à prix rémunérateurs les produits issus de son exploitation. Comme Lachaal (16), pour apprécier la compétitivité, nous nous sommes appuyés sur les facteurs tels que la dotation en ressources (intrants et équipements), la productivité et la commercialisation.

Méthodologie de l'étude

Analyser les effets des innovations managériales mises sur pied par le PACA sur la compétitivité des OP constitue l'objectif principal de notre étude. De façon spécifique, il s'agit: de déterminer la contribution des *fora* à l'accès des OP à certains facteurs de production; (l'approvisionnement en intrants/équipements); de déterminer la contribution des *fora* à la productivité des OP et de déterminer la contribution des *fora* au processus de commercialisation.

Zone d'étude et caractéristiques socio-économiques

La région de l'ouest Cameroun constitue la zone de notre étude. Répartie sur une superficie de 13.892 km², elle représente environ 3% du territoire du Cameroun (22); sur lesquelles, en 1984, elle représentait la plus grande superficie cultivée soit 14,4% par rapport aux superficies exploitées respectivement dans les autres régions du pays (23). Elle est située entre le 5^{ème} parallèle sud et le 16^{ème} parallèle nord et entre le 10^{ème} méridien Est et le 11^{ème} méridien Ouest.

Au 1^{er} janvier 2010 la région de l'Ouest avec plus de 1.785.285 habitants représente 9,2% de la population totale du pays (26). Sa densité est d'environ 129 habitants/km² faisant d'elle la deuxième région la plus densément peuplée du pays (22). Dans la région de l'Ouest, selon le milieu de résidence, la population vivant en zone urbaine représente 48,64% contre 51,36% en zone rurale (26). Sa population réside majoritairement en zone rurale et pratique l'agriculture et l'élevage (Figure 1).

Le PAM¹³ a publié en décembre 2008 une Analyse Globale de la Sécurité Alimentaire et de la Vulnérabilité (CFSVA) au Cameroun, fruit d'une enquête réalisée conjointement avec le MINADER pour évaluer la sécurité alimentaire dans les différentes régions du pays.

Il y ressort que dans la région de l'ouest; 8%, 18% et 74% des ménages ont respectivement une consommation alimentaire pauvre, limite et acceptable (23).

Ces valeurs sont relativement proches de celles nationales et meilleures¹⁴ par rapport à d'autres régions du pays.

Les activités économiques de la région de l'ouest

sont très variées. Ses terres fertiles et son climat humide favorisent la pratique des activités agropastorales principalement dans le Noun et les Bamboutos, ainsi que celle de l'agriculture avec la culture des produits de rente à savoir le café arabica (*Coffea arabica* L.), café robusta (*Coffea robusta* L.), le cacao (*Theobroma cacao* L.), thé (*Camellia sinensis* L.), banane-plantain (*Musa* spp), riz (*Oryza sativa* L.)... (20). Également, la région est très propice en ce qui concerne la culture des produits vivriers et maraîchers tels que pommes de terre (*Solanum tuberosum* L.), tomates (*Solanum lycopersicum* L.), carottes (*Daucus carotta* L.), haricots verts (*Phaseolus vulgaris* L.), maïs (*Zea mays* L.) ...

Les principales infrastructures de la région de l'Ouest concernent la santé, l'éducation, le sport, les routes, l'énergie électrique, les télécommunications et l'animation.

En matière de santé la région compte 18 districts de santé, 17 hôpitaux de districts 25 centres médicaux d'arrondissements (CMA), 227 centres de santé intégrés (CSI) et 337 formations sanitaires (22).

Enfin, pour ce qui est du réseau routier, la région de l'Ouest est au centre des voies de communications desservant les régions de l'Adamaoua, du Nord-Ouest, du Centre, du Littoral et du Sud-ouest. Elle dispose de 2.794,3 km des routes dont 1.598 km bitumées, 698 Km classées prioritaires et 1.542 km de routes en terre prioritaires.

Par contre les zones rurales qui sont des réservoirs des produits agricoles sont relativement enclavées.

Collecte des données et variables de l'étude

Les données de sources primaires et de sources secondaires ont été utilisées dans le cadre de cet article. Les données de sources secondaires ont été obtenues à partir des documents téléchargés sur internet, des thèses de doctorat, des rapports des ministères en charge du secteur rural au Cameroun, des rapports des travaux des consultants et ceux des Bailleurs, de la bibliothèque de l'université de Dschang ainsi que, des rapports d'activités du PACA etc.

Quant aux données de source primaire, elles ont été obtenues au moyen d'un questionnaire structuré par objectif, [constitué de 6 pages, 5 sections: Identification de l'OP et Situation de référence (S.I), Relations entre les acteurs de la filière (S.II), Impact des *fora* à la dotation des ressources (S.III), Impact des *fora* à l'accroissement de la productivité (S.IV) et Impact des *fora* à l'accès des OP au marché en aval (S.V)].

Depuis le lancement des activités en 2010, le PACA a

financé plus de 149 microprojets (MP ou SP: Sous-projet) parmi lesquels 63 OP (82 MP de la filière maïs sont présents dans le répertoire du PACA sur lesquels 19 ont débuté et n'ont pas pu se concrétiser). Grâce à la relation de Le Maux¹⁵, nous avons déterminé la taille de l'échantillon ce qui nous donne environ 39 OP enquêtées.

Les dotations en ressources, la technologie, la productivité, les caractéristiques du produit, la régulation fiscale et monétaire et enfin la politique des échanges semblent être selon Lachaal (14) les facteurs les plus importants qui conditionnent la compétitivité d'une industrie et/ou d'une entreprise, voire d'une OP. Sur la base des facteurs de compétitivité présentés par notre auteur (14), les variables sur lesquelles nous nous sommes focalisés sont les facteurs de production (superficie exploitées, semences, engrais, pesticides et insecticides, cribs, porte-tout, les ficelles pour le dimensionnement), la productivité (rendement à l'hectare, proportion de l'accroissement de la production par rapport à la situation de référence), les quantités commercialisées, les prix de vente, les revenus obtenus. De même les contrats d'achats d'intrants et de vente de maïs ont été considérés.

Analyses des données

Les données collectées ont été soumises aux analyses descriptives et inférentielles, à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package of Social Sciences) version 17, tandis que Microsoft Office (Word) nous a été d'une grande utilité pour la saisie et le traitement de texte.

Le test de Student a été utilisé pour la vérification des hypothèses à travers la comparaison des moyennes lorsque l'analyse descriptive révèle des différences au niveau des variables utilisées (quantités produites, quantités commercialisées, prix de vente ...). En clair pour la confirmation ou l'infirmité de chaque test, nous avons confronté la valeur p du niveau de signification au seuil de probabilité de 5%. Si $p < 5\%$, le test est significatif (accepte H_1) au cas contraire, on accepte H_0 .

Résultats et discussions

¹³Le score de consommation alimentaire est une méthode qui utilise un classement standard des aliments consommés en 8 groupes. A chaque groupe d'aliments correspond un facteur de pondération qualitatif qui traduit sa valeur énergétique. Les valeurs des scores ainsi calculées sont reportées sur une échelle. Des seuils standards sont utilisés pour déterminer trois classes de régime alimentaire: pauvre, limite et acceptable.

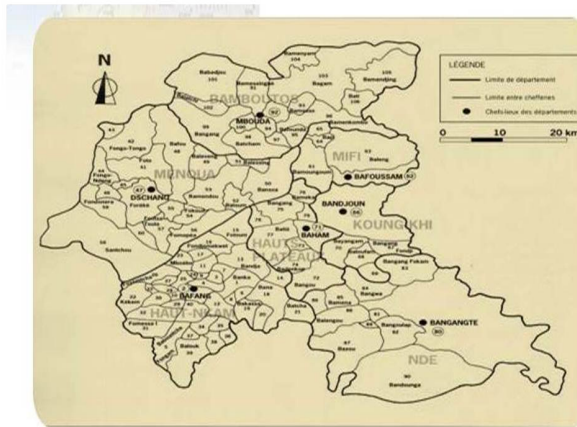
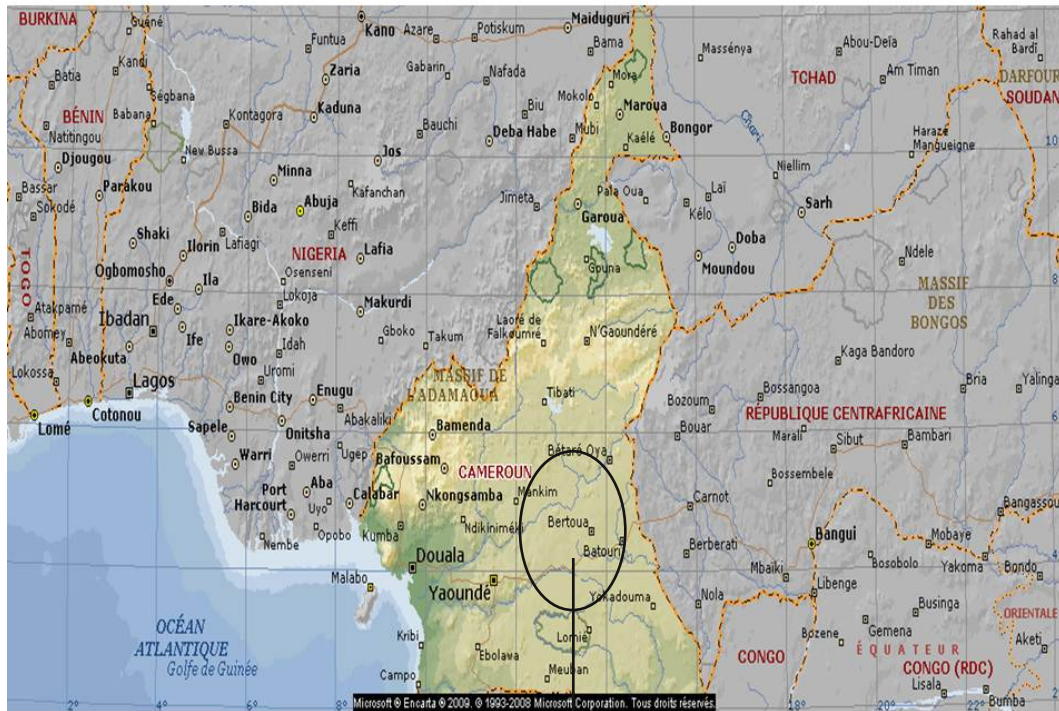


Figure 1: Carte de la région de l'ouest, Cameroun.

Les fora ont facilité l'accès des OP à certains facteurs de production

Les superficies exploitées, les semences, les engrais urée et NPK, les portes-tous ou pousse-pousse, les Pulvérisateurs, les Bottes, les petits équipements [sceaux, tridents, gangs, manteaux, pelles, les houes (2000 F/unité), machettes, ficelles, limes] sont les facteurs de production qui sont pris en compte dans le cadre de cet article.

Les superficies cultivées ont significativement augmenté avec le projet

Le tableau 1 montre que les superficies exploitées en situation de référence (25,007 ha) sont inférieures de 5,803 ha à celles exploitées avec l'intervention du PACA (30,81 ha).

La valeur de ρ est 0,007 (0,7%) et $t = -2,575$; ce qui revient à dire que la différence est significative à 1%, on accepte l'hypothèse alternative. A un niveau de confiance de 99%, les surfaces exploitées avec le PACA sont largement supérieures à celles exploitées avant le PACA.

C'est dire que l'intervention du PACA a permis aux OP de redimensionner les exploitations à la hausse. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que pendant les fora, les OP ont obtenu des intrants en quantité suffisante ayant contribué à l'extension des exploitations.

Les quantités de semences, d'Urée et de NPK par hectare sont égales à la norme

Le tableau 2 montre qu'en moyenne 0,739423 t de semence ont été distribuée à crédit à chacune des OP pour une densité de 0,025085 t ha⁻¹ (25,085 kg ha⁻¹) sensiblement égale à la valeur médiane. Cette quantité est largement suffisante et va au-delà même des quantités requises par hectare (généralement comprises entre 20 à 25 kg ha⁻¹).

De même, pour l'urée, chacune des OP a obtenu en

moyenne 0,08697 t ha⁻¹ ce qui n'est pas loin des 100 kg représentant les quantités recommandées à l'hectare. Il ressort qu'il y a un déficit de 13,021kg ha⁻¹. Cette différence serait due à la variation des prix de vente sur le marché qui sont allés au-delà des prévisions telles que envisagées par les micro-projets. Les OAL (Opérateur d'Appui Local) de formulation lors de l'élaboration des micro-projets n'auraient pas effectué de bonnes prévisions, ce qui a contribué à la réduction des quantités d'urée telles que demandées par les OP.

En ce qui concerne le NPK (20-10-10), les OP ont obtenu en moyenne lors des fora 175,61 kg ha⁻¹. Or la quantité recommandée à l'hectare est de 200 kg, on observe ainsi une différence de 24,39 kg ha⁻¹ soit moins de demi-sac. Cet écart comme mentionné ci-dessus serait dû à la mauvaise prévision de la part des spécialistes de la formulation des sous-projets. De plus, concernant les engrais organiques (fiente) en moyenne 1,58 t ha⁻¹ de fientes ont été livrées aux OP lors des fora (31,6 sac ha⁻¹).

Ceci n'est pas assez loin de la quantité requise à l'hectare (40 sacs). Cette différence serait due à une disponibilité insuffisante des quantités offertes sur le marché par les éleveurs.

Acquisition des équipements et petits matériels par les producteurs

De même, les matériels roulants et les équipements ont été distribués aux OP. Chacune d'elle en a reçu un portes-tous ou pousse-pousse, des Pulvérisateurs, des Bottes qui ont coûté en moyenne respectivement 60000 F, 35000 F et 5000 F. De plus, des petits matériels non négligeables ont également été distribués parmi lesquels les sceaux, le trident, les gangs, les manteaux, les pelles, les houes (2000 F/unité), les machettes, les ficelles, les limes ...

Il ressort des analyses que 97,44% des OP affirment

Tableau 1

Distribution relative aux surfaces exploitées par les OP avant et pendant PACA.

	Mean	Std. Deviation	Hypothèses
Superficies exploitées avec le PACA	30,81	18,84	H_0 : Surface avant PACA = Surface avec PACA H_1 : Surface avant PACA < Surface avec PACA
Superficies exploitées avant le PACA	25,007	21,8	ρ (sig) = 0,007 (0,7%)

Source: Auteurs

¹⁴Les résultats de cette enquête indiquent qu'au niveau national, environ 2 802 000 personnes sont en insécurité alimentaire. Parmi eux environ 970 000 personnes (9% des ménages ruraux) ont une consommation alimentaire pauvre et 1 832 000 personnes (17% des ménages ruraux) ont une consommation alimentaire limite. Suivant les scores de consommation alimentaire enregistrés dans les régions du Cameroun, les plus fortes proportions de ménages ayant une consommation alimentaire pauvre et limite en 2007 sont le Centre, le Nord- Ouest, l'Est et le Littoral. Source: PAM dans le Rapport Panorama, 2009, p: 54.

¹⁵Voir dans Le Maux Benoit: «Le choix de l'échantillon, statistiques, logiciels et enquêtes». perso.univ-rennes1.fr/benoit.le-maux/Echantillon. nⁿ=97/(1+97/N) : étant donné un niveau de confiance de 90% et une erreur de 10% dans l'estimation de la population.

Tableau 2

Distribution des quantités totales de semence obtenues, des densités par hectare et des coûts par tonne.

Facteurs	valeur			
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Quantité de Semences obtenue (t)	0,24	2,15	0,739423	0,4179766
Densité de semences (t/ha)	0,017	0,05	0,025085	0,0049492
Quantité d'Urée à l'hectare	0,0435	0,15	0,08697	0,023757
Quantité de NPK à l'hectare	0,068	0,24	0,17561	0,0393791
Quantité de fientes à l'hectare	0,3	3	1,58	0,6

Source: Auteurs.

avoir obtenu des engrais de bonne qualité contre seulement 2,56% qui estiment que les engrais n'ont pas du tout été de bonne qualité.

Il est important de noter que lors des *fora* organisés par le PACA pour mettre en réseau les acteurs des filières, des contrats ont été noués et le PACA en a constitué la caution morale ayant permis aux fournisseurs de livrer les intrants à crédit pour un règlement différé dans le temps (il s'est matérialisé au moins à partir du 6ème mois suivant les semis). En claire, ces ressources (facteurs de productions) ont été très importantes pour les producteurs et leurs associations.

Pour Cortes (9), une ressource est un élément disponible dans le système ou dans son environnement, généralement inactif, et capable de produire une action utile sans coût ou à moindre coût. Une autre caractéristique est qu'elle est parfois difficilement accessible du fait de l'absence des moyens financiers; d'où l'utilité des innovations managériales comme solution alternative.

Les *fora* via les contrats ont contribué à l'amélioration de la productivité des OP

La demande potentielle de maïs issue des contrats noués lors des fora

En effet, juste à l'échelle des OP financées par le PACA, on s'est rendu compte que les éleveurs consomment 131 tonnes de maïs par semaine et environ 530 tonnes par mois.

Ceci correspond à une demande des éleveurs de 6240 t an⁻¹ alors que l'offre annuelle effective des producteurs de maïs à la situation de référence est de 2108 t correspondant à seulement 4 mois d'approvisionnement des éleveurs.

L'offre en maïs est au moins quatre fois inférieure à la demande des éleveurs. Par conséquent, l'on admet que les contrats ont contribué à la variation des superficies cultivées comme l'a montré le tableau 1. Qu'en est-il de la production?

Les rendements des OP ont significativement

augmenté suite aux fora

La valeur de ρ (sig 1-tailed) calculée par le logiciel SPSS comme le montre le tableau 3 est nulle (0) et $t=-10,49$. Ceci signifie que la différence est significative, on accepte alors l'hypothèse alternative H_1 . A un niveau de confiance de 99%, on peut admettre avec certitude que la productivité des OP avant PACA (1,731 t ha⁻¹) est largement inférieure à celle obtenue par les OP avec l'intervention du PACA (2,604 t ha⁻¹). Ce résultat est imputable aux *fora* assortis des contrats d'approvisionnement d'intrants qui ont permis d'améliorer significativement les rendements des OP engendrant un taux d'accroissement d'environ 50% par rapport à la situation de référence. Cette demande a considérablement encouragé les producteurs à accroître leurs rendements. C'est dire que, sans les intrants issus des contrats, les techniques reçues par les producteurs ne porteraient pas leurs fruits. Ceci cadre avec l'idée d'Abrahamson (1) qui relie les innovations technologiques et managériales en les qualifiant de «technologies administratives». Elles désignent ainsi l'ensemble des prescriptions qui permettent d'adapter aux innovations technologiques, les innovations managériales dans le but de rendre l'entreprise voire l'exploitation agricole compétitive.

Les *fora* via l'agriculture contractuelle ont permis aux OP d'écouler efficacement leurs produits sur le marché

Les quantités commercialisées, les prix de ventes et les marges bénéficiaires sont les variables sur lesquelles l'étude s'est basée afin d'apprécier l'effet des innovations managériales à l'accès des producteurs au marché.

Les quantités commercialisées ont doublé avec

Tableau 3

Distribution relative aux rendements des OP avant et avec le PACA.

	Moyenne	Std. Deviation	Hypothèses
Quantité commercialisée en situation de référence	30,255	28,7002034	H_0 : Quantité commercialisée avant PACA = Quantité commercialisée avec PACA H_1 : Quantité commercialisée avant PACA < Quantité commercialisée avec PACA
Quantité commercialisée avec l'appui du PACA	60,457	44,5686761	ρ (sig) = 0

Source : Auteurs

Tableau 4

Distribution relative à la comparaison des quantités vendues par les OP avant et avec le PACA.

	Moyenne	Std. Deviation	Hypothèses
Quantité commercialisée en situation de référence	30,255	28,7002034	H_0 : Quantité commercialisée avant PACA = Quantité commercialisée avec PACA H_1 : Quantité commercialisée avant PACA < Quantité commercialisée avec PACA
Quantité commercialisée avec l'appui du PACA	60,457	44,5686761	ρ (sig) = 0

Source: Auteurs.

l'appui du PACA (la différence est significative)

En guise de rappel, avec l'appui du PACA, les OP ont pu obtenir 2,604 t ha⁻¹ soit une production réelle de 6578, 8 tonnes (2,604 t x 30, 81 ha x 82 OP) capable de satisfaire la demande potentielle estimée à 6240 t an⁻¹.

Le tableau 4 montre que le ρ nul (sig=0). Le test est significatif, ainsi, on rejette l'hypothèse nulle. En conclusion, à un niveau de confiance de 99%, les quantités vendues par les OP avant le PACA (30,255 t) sont doublement inférieures à celles commercialisées avec l'intervention du PACA (60,457 t).

Sans doute, les contrats de commercialisation noués par les OP lors des *fora* organisés par le PACA ont contribué à l'augmentation significative des quantités commercialisées. Cette amélioration a engendré un taux d'accroissement de 49,95% par rapport à la situation de référence.

De plus, cet accroissement des quantités commercialisées pour les OP n'ayant pas contractualisé est imputable aux ventes groupées initiées par le PACA; ventes qui ont permis aux producteurs de bénéficier d'un certain nombre d'avantages tel que l'exemption des frais de transport car les grossistes désormais se rendent aux sièges des OP où se passent les transactions. Ces avantages ont-ils contribué à l'augmentation des prix de vente?

Les prix de vente avec l'appui du PACA ont**significativement augmenté**

Il ressort du tableau 5 que le t-test de Student indique que le ρ est nul ($\rho=0$) et $t=-8,05$, on rejette alors H_0 . Il convient donc d'admettre en toute quiétude qu'à un niveau de confiance de 99%, les prix pratiqués avec le PACA (199000 F/t) sont largement supérieurs (de 37378,4 F t⁻¹) à ceux de la situation de référence (161621,6 F t⁻¹) engendrant un accroissement du prix de l'ordre de 18,78%.

Bien que ces prix soient rémunérateurs par rapport à la situation de référence, les OP ont commercialisé (4954,5 t: 6578,8 t) 75,3% de la production. Malgré le fait que la production du maïs soit une activité génératrice de revenu, elle fait partir des habitudes alimentaires des populations de la région de l'ouest et constitue plus de 75% des repas consommés. Sous plusieurs formes, le maïs y est consommé près de 5 fois par semaine. Il sert également de présent pour les cérémonies traditionnelles (deuils et funérailles), la célébration de la naissance d'un bébé etc.

Nonobstant les contrats de commercialisation noués lors des *fora*, cet accroissement de prix peut être expliqué d'une part par les économies d'échelle qui ont permis aux OP d'offrir une quantité considérable de maïs selon les exigences des grossistes (homogénéité des quantités livrées) et d'autre part par le respect des délais de livraison.

La bonne capacité de négociation des OP due aux

Tableau 5

Distribution relative aux prix de vente avant et avec l'intervention du PACA.

	Moyenne (F/ tonnes)	Std. Deviation	Hypothèses
Prix de vente avant le PACA	161621,6	57675,5	H ₀ : Prix de vente avant PACA = Prix de vente avec PACA H ₁ : Prix de vente avant PACA < Prix de vente avec PACA
Prix de vente avec le PACA	199000	50758,7	ρ (sig) = 0

Source: Auteurs

Tableau 6

Types de contrats agricoles établis lors des fora agricoles dans la région de l'ouest, Cameroun.

Types de contrats	Types de contrats établis			
	contrat d'achat de semence	contrat d'achat d'engrais	contrats de commercialisation	contrat d'achat de fiente
Nombre d'OP impliquée	39	39	16	39
Total OP	39	33	16	33
%OP impliquée	100	100	48,48	100

Source: Auteurs

Tableau 7

Présentation des offres des fournisseurs d'engrais.

Fournisseurs	Prix des Produits (FCFA) au forum			Prix des Produits (FCFA) sur le marché de Bafoussam			Lieu de livraison
	20/10/2010	14-24-14	Urée 46%	20/10/2010	14-24-14	Urée 46%	
SOPIA	18 500	-	-	19 500	-	-	Siège OP
FEA SARL	18 150	21 600	17 650	18 500	22 500	18 500	Marché B à Bafoussam
Jardin des Agriculteurs	18 100	21 600	17 600	18 500	22 500	18 500	Marché A à Bafoussam
YARA Cameroun	17 000	20 500	-	18 000	21 700	-	Magasin YARA à Douala

Source: Auteurs

formations sur les techniques de passations des marchés leur a permis de mieux négocier les partenariats économiques relatifs à la commercialisation.

La marge bénéficiaire obtenue par hectare ou résultat net est relativement satisfaisant.

Les prix voire les recettes ne donnent pas une bonne visibilité sur la performance d'une organisation et par conséquent sur sa rentabilité. Celle-ci n'est mieux perceptible que si elle est comparée aux coûts de productions tel que donné dans la formule I :

$$MBm = RTm - CTm \quad |$$

Où,
 MBm est la marge bénéficiaire moyenne,
 RTm la recette moyen et
 CTm le coût moyen, tous par unité de surface (hectare).

Il ressort des calculs que: $RTm = 518196$ et
 $CTm = 379426,75$.

En faisant une application numérique, nous avons :

$$MBm = 518196 - 379426,75 = 138769,24 \text{ F h}^{-1}$$

Il ressort de ces calculs que, les OP ont enregistré une recette moyenne évaluée à $518.196 \text{ F ha}^{-1}$ pour un bénéfice de $138.769,25 \text{ F ha}^{-1}$. Le bénéfice net (Marge bénéficiaire) global est évalué à $4.275.480,59 \text{ F}$ ($30,810 \times 138.769,25$).

Chaque membre a obtenu un bénéfice net de $228.969,26 \text{ F}$ étant donné une superficie de $1,65$ hectare par membre. Il convient de noter que ce résultat loin d'être décevant est louable car il est nettement supérieur à 80000 F ha^{-1} jugé rentable par l'ACDIC (5).

Synthèse récapitulative des contrats signés,

prix proposés et garantie

Passation des contrats et prix proposés

Il ressort du tableau 6 que toutes les OP ont eu à passer des contrats d'achats de fientes, d'engrais et de semences car disent elles ces contrats sont très avantageux. Ces contrats grâce à la caution morale du PACA donnent aux OP la possibilité d'achat à crédit.

En plus grâce au grand volume des commandes des OP et de l'influence de la concurrence, les prix proposés par ces fournisseurs sont légèrement bas par rapport au prix sur le marché (Tableau 7).

Concernant les contrats de commercialisation $51,52\%$ de producteurs admettent n'avoir pas encore eu à passer ces contrats au moment de l'enquête tout simplement parce que la contractualisation ne sert à rien, car certains acheteurs ne respectent pas les clauses qui y sont indexées et le temps alloué pour suivre l'affaire constitue un coût d'opportunité. Egalement, à cause de la rationalité limitée des agents, de l'environnement incertain dans lequel les OP évoluent elles n'ont pas recours à ces contrats à cause du comportement opportuniste des parties. Au moment opportun, elles chercheront des acheteurs à qui elles vendront leur récolte.

Quant au $48,48\%$ restant, elles ont déjà établi ces contrats. Pour elles, ceux-ci constituent une garantie qui donne l'assurance aux producteurs concernant les débouchés de leurs productions.

Le tableau 7 montre que les prix des intrants au *forum* étaient nettement inférieurs aux prix sur le marché. Les trois fournisseurs présentent une différence de 350 F , de 400 F et 1000 FCFA pour le 20-10-10.

Pour le 14-24-14, la différence de prix proposé est de 900 F et 1200 FCFA tandis que pour l'urée, cet écart est de 1.000 et 1.050 FCFA .

La demande d'intrants des OP étant assez

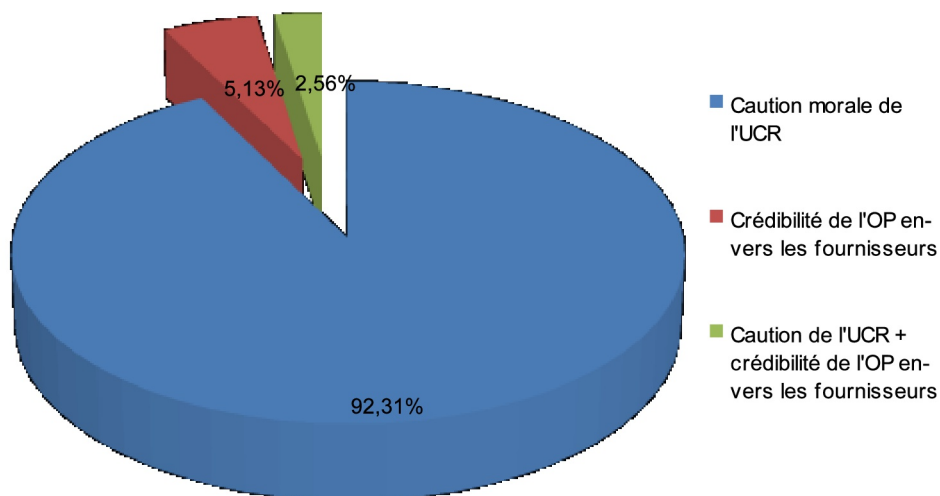


Figure 2: Répartition des OP en fonction de leur avis par rapport aux garanties ayant conditionné la livraison à crédit.

importante, les fournisseurs proposent des prix attractifs par rapport au prix du marché. En définitive les OP gagnent en établissant des contrats avec ces fournisseurs grâce à l'avantage concurrentiel sur les prix.

Etant donné que chaque OP a acheté en moyenne 105,4 sacs, les contrats ont permis d'économiser en moyenne plus de 105.366 FCFA.

Mais encore faudrait-il que les OP puissent s'offrir ces intrants dans les délais de validité de l'offre (30 jours à compter du jour de la tenue du forum). Excédé cette période les fournisseurs n'étaient plus tenus de respecter leurs propositions.

Garantie pour la livraison des facteurs de production à crédit

La garantie serait l'élément moteur ayant motivé les fournisseurs à livrer à crédit. A cet effet, la figure 2 montre que plus de 92% de groupes de producteurs confirment que la caution morale du PACA a constitué l'essentiel de la garantie qui a motivé les fournisseurs à livrer à crédit. Par contre; 5,13% pensent que c'est plutôt la crédibilité des OP qui les motivé à vendre à crédit. N'eut été ces *fora*, 92% des bénéficiaires n'auraient pas produit du fait de cette situation conjoncturelle (retard des fonds) dont la conséquence principale est la difficulté d'accès aux intrants, ressources fondamentales pour l'accroissement des rendements. Ces résultats vont en droite ligne avec la pensée de Altshuller (3) selon laquelle, l'invention par conséquent l'innovation, constitue le dépassement partiel ou total d'une contradiction; contradiction qui est représentée ici par les risques du projet PACA. De même, ces résultats correspondent à la vision de Birkinshaw et Mol (8) selon laquelle: «l'innovation managériale est l'introduction de pratiques de management nouvelles pour l'entreprise dans l'objectif d'augmenter sa performance»; performance qui, ici se situe à deux niveaux, d'un côté la performance du PACA promoteur des dites innovations managériales et financier des producteurs et de l'autre la performance des producteurs principaux bénéficiaires.

Conclusions

Le Cameroun a ratifié avec la Banque Mondiale une convention en vue de la création du Projet d'Amélioration de la Compétitivité Agricole (PACA) lancé en 2010. Il a pour objectif d'améliorer la compétitivité des producteurs et de leurs associations à travers des appuis techniques et financiers. L'étude montre que les innovations managériales mises sur

le pied par le PACA en particulier les *fora* et les contrats agricoles ont contribué positivement à l'amélioration de la compétitivité agricole des OP de la filière maïs bénéficiaires dans la région de l'Ouest du Cameroun.

Les *fora* ont facilité la dotation des OP en ressources en quantité et qualité relativement suffisantes et à crédit. Les superficies emblavées ont doublé avec un taux d'accroissement de près de 19%.

De même, chaque OP a obtenu près de 2 et 4 sacs à l'hectare pour ce qui est de l'urée et du NPK. En moyenne 32 sacs de fiente ont été épandus à l'hectare pour une quantité de 30 t de semences sur lesquelles 5 t ont constitué la réserve pour la prochaine campagne. Les matériels roulants et les équipements ont été distribués aux OP. Chacune d'elle a reçu une égreneuse (600.000 F), un tricycle, un crib/membre (136.600 F), un porte-tous/membre (60.000 F), des pulvérisateurs (35.000 F) et bottes (5.000F).

Les contrats signés lors des *fora* ont permis aux producteurs d'avoir les intrants en quantité et en qualité suffisantes et au moment opportun malgré quelques *quiproquo* entre producteurs et fournisseurs.

Ensuite, les *fora* ont contribué à l'accroissement significatif des rendements des OP. On peut admettre en toute quiétude que les *fora* assortis des contrats d'approvisionnement d'intrants ont amélioré significativement les rendements des OP engendrant un taux d'accroissement d'environ 50%. Enfin, suite aux innovations managériales du PACA, les producteurs ont accédé aisément au marché en aval pour ce qui est de la commercialisation. Ainsi, 48,48% des OP ont établis des contrats et admettent que ceux-ci constituent une garantie concernant les débouchés. Les quantités vendues ont accru de 50% et les prix d'environ 19% par rapport à la situation de référence; générant un bénéfice net de 138.769,25F ha⁻¹.

Remerciements

M. Toussi, Coordonnateur National du PACA pour le soutien sans faille qu'il nous a apporté; Dr G. Mbah, Coordonnateur régional du PACA, pour l'ouverture au dialogue et les informations fournies; M. E. Kouam et M. A. Elombat respectivement Spécialiste des Exploitations Agricoles et Spécialiste des Chaînes de Valeurs, pour la collaboration, le sens élevé de dialogue et les informations qu'ils nous ont fournies.

Références bibliographiques

1. Abrahamson E., 1991, Managerial Fads and Fashions: the Diffusion and Rejection of Innovations, *Acad. Manage. Rev.*, **16**, 1991, 586-612.
2. Altshuller G.S., 1999, The Innovation Algorithm.; Technical Innovation Center.
3. Adekunle A., Hawkins R., Heemskerk W., Booth R., Daane J., Maatman A., 2009, *Recherche Agricole Intégrée pour le Développement, Une note conceptuelle préparée pour le Forum Africain de Recherche Agricole (FARA)*

4. Alcouffe S., 2004, *La Diffusion et l'Adoption des Innovations Managériales en Comptabilité et Contrôle de Gestion: le cas de l'ABC en France*. Presse de l'école de l'HEC. Thèse de Doctorat.
5. Association Citoyenne de Défense des Intérêt Collectif, 2010, *Eviter la Crise du Maïs*. Livre Blanc. ONG de droit camerounais luttant pour les intérêts des producteurs. Source: www.acdic.net.
6. Banque Africaine de Développement, 2008, *Évaluation de l'Assistance du Groupe de la Banque au Secteur Agriculture et Développement Rural de 1996-2004 au Cameroun*. Par le Groupe de la BAD le 18 Avril. www.afdb.org/.
7. Banque Mondiale, 2010, *Projet d'Amélioration de la Compétitivité Agricole*. Rapport n° : 47920 – CM. Manuel d'Exécution du Projet, PACA.
8. Birkinshaw J., Hamel G & Mol M, 2008, Management Innovation, *Acad. of Manage. Rev.*, **33**, 4, 825-845.
9. Cortes Robles G, 2006, *Management de l'innovation technologique et des connaissances: Synergie entre la Théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas. Application en Génie des procédés et systèmes industriels*. Auteur.
10. Dejardin M., 2006, *Compétitivité structurelle, Paru dans la revue «Reflets et perspectives de la vie économique»*. RPVE, Tome XLV, n°1. Chargé d'enseignement et chercheur. Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix, Namur.
11. Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi, 2007, *Document de Stratégie pour le Croissance et l'Emploi. République du Cameroun*. Publiée par l'Imprimerie Nationale du Cameroun.
12. Enquête Camerounaise Auprès des Ménages 3, 2008, *Enquête de Consommation Auprès des Ménages III. République du Cameroun*. Institut National des Statistiques.
13. Fonds International de Développement Agricole, 2001, *Finance agricole: des projets non durables aux institutions pérennes*. Préparé par: Division consultative technique, Produit par: Équipe publications et microédition du FIDA.
14. Flament J., & Tempel C., 2012, *Participation des ONG et OP à la Recherche Agricole pour le Développement: Mécanismes et instances aux niveaux Global, Régional et National et Opportunités de Coordination pour les ONG et les OP*. Synthèse de l'Atelier du 2 mai 2012 organisé dans le cadre du projet PAEPARD.
15. Growing Partnerships for Africa, 2012, *Partenariat, Investissements et Technologies pour Relancer l'Agriculture Africaine*. Atelier tenu du 25-28 novembre 2012 King Fahd hôtel * Dakar, Sénégal.
16. Lachaal L., nd, *La compétitivité: Concepts, définitions et applications*, Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), Département d'Economie Rurale, Rue Hédi Karray, 2049 Ariana, Tunisie.
17. Le Boulaire M., Thevenet M., Dupuy F., Beilin-Levi C., Laigneau M., Gilbert P., Laroche H., David A., Defelix C., Langan C., Margot C., Arene E., Reksten M., Reksten P.M., Teglborg A.C., Da Silveira A., Gazier B., Greder B., 2012, *L'Innovation Managériale est-elle encore Possible... et Utile?* Cahier de l'Université d'Hiver du 20 janvier 2012 en partenariat avec AGRH et Capital Humain et Innovations. Presse d'Eté.
18. Le Roy F., Robert M. & Giuliani, 2012, *Quels liens entre l'Innovation Technologique et Managériale? Pour une Distinction entre l'Innovation Produit et l'Innovation Procédé*, Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) june-4-8 Lille France.
19. Mol M.J. & Birkinshaw J. (2009), The sources of management innovation: when firm introduce new management practices, *J. Bus. Res.*, **62**, 1269-1280.
20. Momo E.H., 2011, *Communication et Développement: Enjeux de la Modélisation et Nécessité d'un Repositionnement, dans Bernard Miège et Missé Missé, (Sous la Direction de) Communication et changement social en Afrique et dans les Caraïbes 2, Janvier 2011, Université de Grenoble 3. Revue Gresec*.
21. Rapport du Conseil Economique et Social des Nation Unies, 2011, *Rapport sur la Création et la promotion de chaînes de valeur régionales pour les Produits alimentaires et agricoles stratégiques en Afrique*. Addis-Abeba (Éthiopie) 20-25 Octobre 2011.
22. Rapport du Ministère de l'Economie de la Planification et de l'aménagement du Territoire, 2010, *Rapport Régional de Progrès des Objectifs du Millénaire pour le Développement: Région de l'Ouest Cameroun*. Sous la coordination de l'Institut National de la Statistique du Cameroun avec l'appui du PNUD.
23. Rapport Panorama I, 2009, Country STAT pour l'Afrique Sub-saharienne. Cameroun, Projet GCP/GLO/208/BMG. Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture. Rome, Septembre 2009. Préparé par Serge KAMGAING, Consultant national en Système d'Information et Statistiques Agricoles.
24. Spitezki Henri, 1995, *la stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité*. Confère SAeeed Blog Economie & Gestion Définition de la compétitivité: facteurs de compétitivité. www.blog.saeed.com/2010/04/definition- competitivite.
25. *Stratégie de Développement du Secteur Rural*, 2005, Publié en 2005 par l'Etat du Cameroun. Imprimerie Nationale du Cameroun.
26. 3^{ème} Recensement Générale de la Population Humaine, 2010, *La population du Cameroun en 2010*, Recensement Général de la Population, République du Cameroun.

E.B. Siewe Pougoue, Doctorant, Université de Dschang, Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles, Projet d'Amélioration de la Compétitivité Agricole, Dschang, Cameroun

F. Kamajou, PhD, Professeur Titulaire Emérite, Université de Dschang, Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles, Dschang, Cameroun.

A.G. Noula, PhD, Maître de conférences, Université de Dschang, Faculté des Sciences Economique et de Gestion, Dschang, Cameroun.