

Comment relier les producteurs aux marchés



Comment relier les producteurs aux marchés

Études des expériences réalisées à ce jour

par

Andrew W. Shepherd

Division des infrastructures rurales et des agro-industries

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de l'Organisation des Nations pour l'alimentation et l'agriculture, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités. Les opinions exprimées dans la présente publication sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

Tous droits réservés. Les informations contenues dans ce produit d'information peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la revente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées au Chef de la Sous-division des politiques et de l'appui en matière de publications électroniques, Division de la communication, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie ou, par courrier électronique, à copyright@fao.org

Table des matières

PREFACE	v
REMERCIEMENTS	vii
RESUME	ix
1 INTRODUCTION	1
2 TYPES DE LIENS AU MARCHE	5
3 IDENTIFIER LES MARCHES RENTABLES	13
4 FACTEURS AFFECTANT LA REUSSITE DES LIENS	19
INTRODUCTION	19
MISE EN ŒUVRE DES LIENS	20
COLLABORATION AVEC LE SECTEUR PRIVE	22
LA CAPACITE DES ORGANISATIONS DE LIAISON EST VITALE	23
EVITER LA FOURNITURE DIRECTE DES SERVICES ET LES SUBVENTIONS	24
LA CONFIANCE RECIPROQUE EST ESSENTIELLE	25
FORMATION, STRUCTURE ET LEGISLATION DES GROUPEMENTS	27
NEGOCIATION DES CONTRATS ET MODALITES CONTRACTUELLES	30
FINANCEMENT	31
DURABILITE DES INTERVENTIONS EXTERIEURES ET S'STRATEGIES DE SORTIE	33
EXTRAPOLATION	35
5 L'ENVIRONNEMENT FAVORABLE	37
L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE	37
LE CADRE JURIDIQUE ET REGLEMENTAIRE	38
L'INFRASTRUCTURE	39
L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL	39
6 DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	41
DISCUSSION	41
RECOMMANDATIONS	45
ANNEXE 1: EXEMPLES DE LIENS AU MARCHE	51
ANNEXE 2: LISTE DE CONTROLE DES QUESTIONS A POSER POUR ETABLIR LES LIENS	63
BIBLIOGRAPHIE ET LECTURES SUPPLEMENTAIRES	69

Préface

Les chaînes d'approvisionnement subissent de rapides changements dus aux transactions de plus en plus fondées sur les liens coordonnés qui relient entre eux les agriculteurs, les négociants, les transformateurs et les détaillants. C'est dans ce contexte que les organisations qui travaillent avec les agriculteurs, comme les bailleurs de fonds, les ONG et les services de vulgarisation gouvernementaux (« les organisations de liaison »), s'emploient à améliorer le bien-être des agriculteurs en adoptant l'approche qui consiste à « relier les agriculteurs aux marchés », qui repose d'une façon générale sur l'organisation des agriculteurs en groupements pour approvisionner des marchés donnés.

Le présent document occasionnel examine les expériences relatives à l'établissement des liens entre les agriculteurs et les marchés, dans le but de tirer des conclusions provisoires sur les facteurs de réussite. Il examine les exemples de liens encouragés à la fois par les organisations de liaison et par le secteur privé sans soutien externe et il étudie dans le détail les activités de liaison des premières. L'accent est mis sur les marchés sélectionnés en vue d'établir des liens, sur la capacité des organisations de liaison, et sur la relation entre le secteur privé, les organisations de liaison et les agriculteurs. La confiance réciproque entre tous les acteurs de la chaîne est essentielle et le document analyse comment il est possible de développer cette confiance. Relier les agriculteurs aux marchés suppose invariablement d'organiser les agriculteurs en groupements formels et informels. Les expériences relatives à l'organisation des groupements sont analysées, ainsi que la question du financement. Les problèmes rencontrés par les agriculteurs pour entretenir ces liens sont examinés et la durabilité et l'élargissement des activités de liaison sont considérés.

Des problèmes plus généraux émergent également. Travailler avec les agriculteurs aura un impact minimal si la dynamique de l'environnement créée par les gouvernements est inappropriée au développement des liens au marché. Une question méritant d'être explorée est de savoir si les organisations de liaison augmentent vraiment le volume du marché ou si elle ne font que remplacer un groupe d'agriculteurs par un nouvel ensemble de « bénéficiaires cibles ». Finalement, il est nécessaire de se demander si les ressources limitées des bailleurs de fonds, des ONG et des gouvernements ne seraient pas mieux dirigées vers des activités susceptibles de profiter à un plus grand nombre d'agriculteurs.

Le présent document est destiné au personnel des ONG, tant à celles qui travaillent au niveau des politiques que sur le terrain; aux organisations donatrices et aux projets qu'elles soutiennent; et aux responsables des politiques et aux services de vulgarisation des ministères de l'agriculture. Il y a lieu de croire qu'il sera également utile aux entreprises du secteur privé qui s'emploient à établir des liens avec les petits agriculteurs.

Remerciements

Le présent document s'inspire de sources diverses, y compris les présentations faites à un certain nombre d'ateliers. En ordre chronologique: la consultation d'experts sur le renforcement des liens entre les exploitations agricoles et les agro-industries en Afrique, tenue à Nairobi en mars 2003 (et du compte rendu rédigé par Alexandra Röttger); l'atelier ACIAR sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement en produits agricoles dans les pays en développement, tenu à Bali, en Indonésie, en août 2003 (notamment les conclusions de l'atelier préparées par Chris Wheatley, Elizabeth Woods et Setyadjit); l'atelier régional de la FAO/AFMA/FAMA sur la croissance des supermarchés en tant que détaillants de produits frais en Asie, tenu à Kuala Lumpur en octobre 2004; l'atelier sous-régional de l'UNFFFE/FAO pour les ONG et les organisations d'agriculteurs sur la commercialisation agricole et la création des entreprises, tenu à Kampala, en juillet 2005 (des remerciements à Susan Minae pour son résumé des présentations); l'atelier d'écriture KIT sur « les enseignements tirés de la mise en œuvre des chaînes de commercialisation en faveur des pauvres auprès des petits exploitants agricoles en Afrique », tenu à Moshi, en Tanzanie, en octobre 2005; la consultation régionale USAID sur l'établissement des liens entre les agriculteurs et les marchés, Le Caire, janvier 2006; l'atelier de la FAO/VECO sur le renforcement de la capacité des ONG et des groupements d'agriculteurs à relier les agriculteurs aux marchés, Bali, mai 2006; et l'atelier CAPRI sur l'action collective et l'accès pour les petits exploitants agricoles aux marchés, tenu en octobre 2006, à Cali, en Colombie.

Les autres documents qui ont été particulièrement utiles sont: la publication de la FAO « Renforcer les liens entre les entreprises agricoles et les petits agriculteurs – Étude de cas en Amérique latine et dans les Caraïbes »; la présentation non publiée de Doyle Baker à l'atelier post-IAMA sur l'inauguration de nouveaux partenariats dans la chaîne alimentaire mondiale: expériences recueillies en Afrique du nord, au Moyen-Orient et en Asie, tenu à Chicago, en juillet 2005; la présentation de Carlos da Silva sur « le rôle croissant de l'agriculture contractuelle dans le développement des systèmes agroalimentaires » lors d'un atelier tenu par l'Organisation pour la productivité asiatique sur l'agriculture contractuelle, à Colombo, au Sri Lanka, en juillet 2005; et les études de cas sur l'établissement des liens entre les agriculteurs et les marchés présentées sur le site Internet du groupe de la commercialisation agricole de la FAO. Les autres sources sont explicitement citées dans le document.

Pour leurs observations sur les versions préliminaires du présent document, Doyle Baker, Jo Cadilhon, Carlos da Silva, David Kahan, Micheal Mailloux, François Mazaud, Calvin Miller, Maria Pagura, Alexandra Röttger, Pilar Santacoloma, Edward Seidler et Florence Tartanac sont tout particulièrement remerciés. Les erreurs, les omissions et les interprétations sont naturellement de la responsabilité de l'auteur.

A.W.S.

Résumé

Les systèmes de commercialisation subissent une transformation rapide. Les circuits de commercialisation traditionnels aux ventes ponctuelles sont remplacés par des liens coordonnés entre les agriculteurs, les transformateurs, les détaillants et autres. Au fur et à mesure que le revenu s'accroît, les modèles de la consommation alimentaire changent, pour accorder une place plus grande à la viande, aux produits laitiers et aux fruits et légumes. Les consommateurs deviennent plus exigeants concernant la qualité et la sécurité sanitaire des produits et les tendances démographiques et celles liées au revenu engendrent une demande accrue de plats préparés, et de garanties concernant la sécurité sanitaire des produits.

C'est dans ce contexte que les bailleurs de fonds, les ONG et autres reconnaissent le besoin d'activités qui relient les agriculteurs à la demande du marché. Ainsi, les approches telles que celle qui consiste à « relier les agriculteurs aux marchés », qui suppose le développement à long terme des relations commerciales plutôt que le soutien des ventes ponctuelles, ont été identifiées. Le présent document examine brièvement les exemples de liens créés à la fois directement par le secteur privé et par les projets dans lesquels les bailleurs de fonds et les ONG servent de catalyseur pour que les agriculteurs travaillent plus étroitement avec le secteur privé. Il examine par la suite les facteurs les plus susceptibles de contribuer à la réussite de ce dernier.

L'introduction est suivie du chapitre 2 qui décrit les différents types de liens. Les liens entre les agriculteurs et les négociants peuvent consister tout simplement à regrouper les approvisionnements pour réduire les coûts des négociants. Les agents de vulgarisation ou les ONG joueront un rôle important car les négociants sont parfois incapables de s'organiser seuls. Cependant, les négociants peuvent aussi être proactifs sans l'intervention des ONG et des exemples sont fournis. Il est important de remarquer que dans un grand nombre de cas, les liens sont fondés sur la confiance réciproque et qu'il n'y a pas de contrat écrit. Les agriculteurs peuvent faire directement le lien avec les détaillants comme les supermarchés ou les chaînes de restauration rapide ou bien ils peuvent travailler par le biais d'intermédiaires. La plupart des magasins préfèrent travailler par le biais d'intermédiaires qui organisent la production et coordonnent les livraisons.

Dans un grand nombre de cas, on a vu qu'il est nécessaire d'organiser les agriculteurs en groupements ou de travailler avec les groupements, les associations ou les coopératives existants pour approvisionner efficacement les marchés et cela s'applique aussi aux liens avec les marchés d'exportation. Une autre option aux activités de groupements est celle des liens créés par un agriculteur chef de file. Beaucoup d'entreprises privées choisissent le lien direct avec les particuliers. Les grandes entreprises, comme celles de l'agriculture contractuelle, font généralement appel à des sociétés qui fournissent les intrants à crédit. Les ONG peuvent proposer des conditions de crédit, de préférence par le biais des institutions financières existantes, quand les entreprises ne sont pas disposées à le faire.

Le chapitre 3 examine les différents types de marché disponibles. Les marchés doivent permettre aux entrepreneurs et aux agriculteurs de réaliser, avec un risque égal ou à peine

plus élevé, un bénéfice supérieur à celui qu'ils obtiendraient à partir des activités existantes. Les agriculteurs doivent pouvoir approvisionner le marché du point de vue de la qualité requise et de la fiabilité de l'approvisionnement escomptées par l'acheteur. Les marchés à valeur élevée peuvent être imprévisibles et compétitifs quant au prix. Suite aux règlements de plus en plus rigoureux concernant la qualité et les autres facteurs, il est de plus en plus difficile pour les petits agriculteurs d'être compétitifs. Dans le cas de certains produits, la demande peut être relativement limitée et facilement satisfaite si plusieurs pays participent à la production.

La commercialisation des produits créneaux est possible quand les exportateurs sont capables d'égaliser l'offre potentielle avec la demande à un moment très précis de l'année. L'identification des produits créneaux ne se limite pas au commerce international. Dans certains pays, les producteurs dans une région peuvent tirer avantageusement profit de l'incapacité des agriculteurs des autres régions à satisfaire la demande pendant une période donnée. Les produits biologiques offrent un potentiel de développement du marché bien que les démarches de certification soient coûteuses et que le degré auquel les petits agriculteurs pourront durablement approvisionner en produits biologiques mérite une recherche plus approfondie. On note une tendance croissante à la création de marques sur la base des attributs de qualité ou de goût, ce qui pourrait avoir l'avantage de ne pas exiger de certification.

Certains acteurs du développement ont davantage tendance à aider les agriculteurs à identifier les marchés rentables au niveau international plutôt que national. Dans l'ensemble, les pays en développement exportent moins de dix pour cent des fruits et cinq pour cent des légumes qu'ils produisent. Cependant, certains projets de bailleurs de fonds ont eu des résultats satisfaisants sur les marchés locaux en développement, y compris pour les variétés indigènes. On pourrait associer aux activités de développement des marchés locaux les efforts visant à encourager la consommation nationale, ce qui profiterait à un grand nombre d'agriculteurs. Cela pourrait, par exemple, s'effectuer dans le cadre de l'Initiative conjointe de la FAO et de l'OMS pour les fruits et légumes.

Il y a le potentiel d'ajouter de la valeur à la production agricole. Sur les marchés internationaux, la demande de salades et de fruits pré-coupés est croissante. Sur les marchés nationaux des pays en développement, ce potentiel existe, par exemple, avec les jus, les confitures et les produits laitiers. Au cours des dernières années, la proportion des aliments transformés en tant que pourcentage des exportations agricoles par les pays les moins développés a augmenté. Par contre, les petits transformateurs doivent rivaliser avec les fabricants plus importants qui bénéficient des économies d'échelle et répondent aux exigences des supermarchés concernant une vaste gamme de produits.

Le chapitre 4 examine les facteurs qui affectent la réussite des liens. De nombreux projets dirigés par des bailleurs de fonds et des ONG ont été quelque peu hostiles au secteur privé. Cela a pu les amener à établir d'autres circuits de commercialisation, mais les groupements ou les coopératives d'agriculteurs ont toujours trouvé difficile d'être aussi efficaces que le secteur privé dans les activités de commercialisation. Même là où les ONG soutiennent pleinement le rôle du secteur privé, leur personnel n'a pas l'approche commerciale suffisante pour pouvoir conseiller les agriculteurs, et un programme de formation à la gestion d'entreprise du personnel des ONG est généralement souhaitable.

La fourniture de la commercialisation et des autres services (comme le transport), par les organisations de liaison, ne sera probablement pas durable. Les subventions importantes posent généralement des problèmes quand les agriculteurs doivent assumer la totalité des coûts au moment du retrait de l'aide extérieure. Malheureusement, au premier signe de problèmes, les organisations de liaison sont souvent tentées de venir au secours des organisations d'agriculteurs. Les subventions qui permettent aux groupements d'évaluer le marché local, de préparer les projets d'entreprise et de renforcer les compétences peuvent être considérées comme une utilisation intéressante des fonds de développement mais les dépenses en matériaux d'emballage (sauf s'il s'agit d'essais), en transport des produits primaires des agriculteurs, en certification pour l'exportation, et dans le matériel nécessaire à la transformation n'ont guère de chances de favoriser la durabilité.

La confiance est essentielle à l'établissement et à la continuation des liens. Elle est stimulée par les perceptions de l'engagement du partenaire dans son entreprise, comme l'investissement dans l'infrastructure. La confiance peut également être stimulée par le biais de rencontres entre les agriculteurs et les acheteurs. La volonté d'échanger l'information apparaît aussi comme un facteur important du développement de la confiance. Les agriculteurs manquent fréquemment à leurs obligations à l'égard des contrats d'approvisionnement, qu'ils soient formels ou non. La flexibilité dans les contrats pourrait en partie résoudre ce problème. L'engagement des agriculteurs à tous les stades de la négociation du contrat est essentiel. Ces négociations exigent la connaissance de leurs propres coûts de production et des prix courants du marché. Dans le cadre d'accords contractuels, les agriculteurs doivent être capables de synchroniser la production pour assurer la disponibilité du produit quand l'agroindustriel, le détaillant ou la restauration rapide souhaitent le recevoir.

La formation des groupements d'agriculteurs a remporté des succès variables mais le consensus général est qu'elle permet aux groupements de réaliser des économies d'échelle et de faire face aux coûts élevés des transactions que les agriculteurs doivent assumer s'ils agissent individuellement. Ces groupements permettent aussi aux agriculteurs d'accéder à la vulgarisation et aux intrants, d'améliorer la qualité et la quantité des produits et de négocier avec davantage d'efficacité. En revanche, les agriculteurs encourent des frais dissimulés dus aux activités du groupement, comme le temps passé en réunions, et les groupements ne sont pas toujours entièrement démocratiques. La mise en œuvre d'activités de liaison entre les groupements apparaît plus facile à réaliser quand les agriculteurs ont l'habitude de collaborer; par exemple, dans les groupements confessionnels. Les groupes homogènes auront davantage de chances de réussir que les groupes hétérogènes, et l'effectif du groupe est aussi un facteur de réussite. Il semble qu'il y ait par ailleurs une relation entre les ressources dont disposent les agriculteurs, comme la terre, l'eau et les autres avoirs, et le succès remporté par la commercialisation du groupement. L'éducation et les autres compétences sont également importantes. Les groupements peuvent devoir effectuer des transactions financières et cela est difficile dans les pays où leur statut juridique n'est pas clair.

Les dispositions financières doivent être étudiées dès le début. Les organisations qui s'emploient à établir les contrats doivent identifier comment les agriculteurs financeront au mieux leurs coûts de lancement et leurs coûts permanents. De nombreuses ONG ont maintenant cessé de fournir directement du crédit pour donner la préférence aux organisations de microfinance. Les ONG pourraient justifier de prêter de l'argent (non

subventionné) sur une brève période à titre de démonstration de la rentabilité commerciale aux institutions financières.

Le choix du produit à cultiver ou à élever doit tenir compte de la demande du marché mais aussi de la localisation de l'agriculteur, de la structure sociale, de l'infrastructure disponible, de la dimension de l'exploitation agricole, de la pertinence agronomique de la terre, de la présence possible d'animaux nuisibles et de maladies, du régime foncier, des avoirs des agriculteurs, de la capacité de créer de nouvelles entreprises, de l'accès au capital et de la capacité à l'utiliser rentablement, des critères technologiques et de l'accès aux conseils de vulgarisation. Il est important de tenir compte des risques qui seraient encourus par les agriculteurs suite à la diversification dans de nouveaux produits. Les investissements que les agriculteurs doivent réaliser sont fréquemment liés à un produit donné. Les technologies privilégiées par les ONG et autres doivent être rentables pour le type d'agriculteur avec qui elles travaillent, et ne devraient pas accroître la vulnérabilité des agriculteurs aux chocs externes.

La durabilité d'un lien repose sur la volonté d'être flexible. Les agriculteurs doivent répondre rapidement aux changements du marché. Il n'est pas encore certain que les projets visant à établir les liens puissent être répliqués et élargis. Les méthodes de réplication des approches adoptées et fiables à des coûts inférieurs, pour en faire profiter un plus grand nombre d'agriculteurs, n'ont pas encore été élaborées. Les chiffres réalistes des coûts permettraient de favoriser le dialogue concernant la possibilité de réplication généralisée de ces activités. Pour qu'il soit plus facile de laisser les agriculteurs et leurs groupements se prendre en charge, il est nécessaire de formuler clairement une stratégie de sortie. Les opinions sont partagées quant au délai nécessaire pour accéder avec succès à la durabilité. Certaines ONG ont fait l'essai d'interventions sur deux ou trois années alors que d'autres pensent que le processus nécessite jusqu'à dix ans. Le financement par les bailleurs de fonds implique généralement que ce sont eux qui fixent la date de sortie et non les circonstances, d'où les éventuelles conséquences néfastes. Les activités des groupements de commercialisation ont de plus grandes chances de réussir quand l'attention est axée non seulement sur le renforcement des capacités de commercialisation, mais aussi sur les compétences générales en matière d'organisation et de gestion qui donneront aux groupements leur autonomie de fonctionnement.

Le chapitre 5 examine brièvement la nécessité d'un environnement approprié favorable à la réussite des liens. Le secteur privé doit être autorisé à fonctionner avec compétitivité. Les incitations à investir sont fournies par les politiques monétaires adéquates et par les structures réalistes de la fiscalité et des tarifs douaniers. L'absence de propriété foncière fait obstacle aux investissements et le manque de protection des droits à la propriété entrave l'accès aux prêts. Les autres domaines qui permettent aux gouvernements de créer un environnement favorable efficace concernent la réglementation sur l'utilisation des pesticides, sur les normes alimentaires, la qualité des semences et la fourniture de dispositions pour la certification de la qualité et de l'origine géographique. La fiabilité des routes et de l'approvisionnement en énergie et en eau est vitale pour les produits périssables, et pour l'agroindustrie et l'exportation des produits primaires de grande valeur. La disponibilité de l'information de marché est importante tout comme la mise à niveau des compétences en matière de commercialisation des agents de vulgarisation. Les centres de recherche agricole devraient idéalement planifier leurs travaux

en fonction de la demande du marché et de la viabilité économique concernant des produits agricoles donnés, mais cela est rarement le cas.

Le chapitre 6 examine des questions plus vastes et formule certaines recommandations générales. Compte tenu de la capacité du secteur privé à développer ses propres liens, on pourrait se demander si certaines interventions visant à relier les organisations augmentent véritablement le marché disponible aux agriculteurs ou si elles ne font que remplacer un groupe d'agriculteurs par un autre groupe. Les activités de liaison n'atteignent actuellement qu'une faible proportion des agriculteurs. Les bailleurs de fonds devraient peut-être se demander s'ils devraient se concentrer davantage sur les activités qui ont une chance de profiter à davantage de personnes, ainsi que d'engendrer des débouchés pour l'emploi.

Suite à l'intérêt croissant porté aux activités de liaison entre les agriculteurs et les marchés, il est fondamental d'élaborer des méthodes permettant de partager les expériences concernant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Les succès (et les échecs) du secteur privé dans ce domaine doivent également être documentés. Au niveau national, le gouvernement, les bailleurs de fonds les ONG et le secteur privé pourraient établir des liens pour coordonner les mécanismes. A ce jour, il semble que peu d'attention ait été accordée à la quantification des coûts des activités visant à relier les agriculteurs aux marchés et à leur comparaison avec les avantages reçus par les agriculteurs.

L'optimisme suscité par la capacité des agriculteurs à approvisionner les nouveaux marchés, quoique souhaitable, doit être teinté de réalisme. Les sociétés rurales sont confrontées à de nombreux problèmes liés à la dure réalité commerciale des chaînes d'approvisionnement modernes et il ne serait pas honnête d'encourager la formation de ces liens si les agriculteurs ne sont pas capables de répondre aux exigences des acheteurs. Il est recommandé aux organisations comme les ONG de mener une évaluation complète des exigences des acheteurs concernant la qualité, la quantité, le calendrier de livraison, etc. et de mener ensuite une évaluation réaliste de la capacité des agriculteurs sélectionnés à répondre à ces exigences.

1 Introduction

Les systèmes agroalimentaires subissent une transformation rapide. Une intensification de l'industrie, du commerce, de la commercialisation et de la vente de détail est observée dans toutes les régions du monde et dans tous les segments des chaînes de production et de distribution. La production alimentaire traditionnelle, où les agriculteurs ne savent pas à l'avance précisément quand, à qui et à quel prix ils vendront leurs récoltes, est progressivement remplacée par des pratiques mieux adaptées aux processus de fabrication, avec une coordination plus grande entre les agriculteurs, les transformateurs, les détaillants et les autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Les agriculteurs produisent de plus en plus pour satisfaire les besoins des acheteurs au lieu de compter sur les marchés pour absorber leur production.

Avec la hausse des revenus, la consommation alimentaire évolue. La demande de fruits et de légumes, de produits d'origine animale et d'oléagineux augmente et les agriculteurs diversifient leur production pour y répondre. Les consommateurs deviennent par ailleurs plus exigeants concernant la qualité et la sécurité sanitaire des produits, et les tendances démographiques et celles liées au revenu font que davantage de consommateurs plus aisés demandent des aliments préparés comme les produits congelés, pré-coupés, pré-cuits et prêts à consommer, et des garanties concernant la sécurité sanitaire des produits. Les systèmes de production, de transformation et de distribution s'adaptent pour y répondre. Ces tendances constituent une menace considérable pour les agriculteurs, notamment les petits agriculteurs sans avoirs ni organisation, mais elles offrent aussi, du moins aux plus efficaces d'entre eux, de nombreux débouchés.

C'est dans ce contexte que les bailleurs de fonds, les organisations non gouvernementales (ONG) et autres reconnaissent que les projets traditionnels d'aide à l'agriculture qui se concentraient sur le renforcement des capacités de production des agriculteurs ne suffisent plus (ont-ils jamais vraiment suffi) à assurer la croissance durable du revenu. On comprend mieux maintenant que les activités de soutien à la production doivent être liées à la demande du marché et que les activités de production doivent être examinées dans le contexte de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et des liens, ou des relations d'affaires, au sein de cette même chaîne. Ainsi, les concepts tels que ceux de « relier les producteurs aux marchés » ou « relier les agriculteurs aux marchés » sont très en vogue. Cependant, même si les idées fondamentales de ceux qui travaillent avec les agriculteurs sont maintenant plus réalistes, il sera difficile d'accomplir davantage faute d'adopter une approche qui soit tout autant réaliste. En particulier, les organisations doivent être prêtes à adopter une approche nettement plus commerciale que jusqu'à présent, en recrutant du personnel doté d'une solide compréhension de la commercialisation et du fonctionnement du secteur privé.

Le présent document tire les leçons des expériences de liens établis entre les agriculteurs et les marchés, sans oublier que de nombreux liens ne sont opérationnels que depuis quelques années et qu'il est peut-être trop tôt pour tirer des conclusions sur leur efficacité. L'objectif principal est de fournir des conseils pratiques aux ONG, aux

associations d'agriculteurs et autres qui s'emploient à aider les agriculteurs à améliorer leurs moyens d'existence. Les organismes de financement devraient aussi les trouver utiles. L'importance d'établir des circuits de commercialisation appropriés pour les intrants est reconnue mais pas examinée dans le présent document. L'accent est placé sur le développement des liens durables dans la production agricole entre les agriculteurs et les négociants du secteur privé, les exportateurs, les détaillants et les agroindustriels. Beaucoup de liens prometteurs sont établis directement par le secteur privé sans l'intervention de tiers et le secteur privé est de plus en plus attentif à la durabilité des liens avec les fournisseurs. Par conséquent, il y a lieu de croire que les problèmes soulevés ici contribueront aussi aux travaux du secteur privé.

L'approche consistant à « relier les agriculteurs aux marchés » englobe toute une série d'activités, des plus modestes et localisées aux plus importantes. Le concept privilégie cependant le développement à long terme des relations d'affaires par rapport au soutien des ventes ponctuelles. Cela reflète les tendances du marché des pays en développement, où on a observé un passage rapide des ventes du marché libre aux ventes directes fondées sur les liens et les alliances entre la production et la consommation. Au niveau le plus élémentaire, les agents de la vulgarisation agricole dans les pays en développement relient les agriculteurs aux acheteurs en identifiant les négociants et en organisant leur rencontre avec les agriculteurs, ou bien les petits négociants cherchent eux-mêmes de nouveaux fournisseurs ou travaillent avec les fournisseurs existants pour créer des produits nouveaux ou améliorés. A un niveau plus complexe, les travaux des ONG et autres consistent à identifier les marchés pour des produits donnés et à organiser les agriculteurs en groupements pour approvisionner ces marchés, et les activités des agroindustriels consistent à sécuriser leur approvisionnement en matières premières auprès des petits agriculteurs. L'agriculture contractuelle ou les programmes de sous-traitance à grande échelle supposent des investissements à long terme considérables de la part des entreprises et des agriculteurs. Les discussions dans le présent document abordent toute la gamme de ces activités de liaison mais, comme on l'a déjà mentionné, l'accent est placé sur les activités de liaison de moyenne échelle impliquant les bailleurs de fonds et les ONG.¹

Les avantages potentiels des agriculteurs à améliorer les liens avec leurs acheteurs sont nombreux. Dans certains cas, les acheteurs sont prêts à fournir les intrants et à organiser le crédit pour l'achat de ces intrants. Dans les programmes d'agriculture contractuelle sophistiqués, il se peut aussi qu'ils fournissent les services de mécanisation. Par ailleurs, les entreprises peuvent fournir des avis en matière de technologie et de vulgarisation ou confier cette tâche aux services de vulgarisation gouvernementaux ou aux ONG. En créant des liens avec les acheteurs avant la production, les agriculteurs ont un marché mieux assuré et le prix est généralement convenu à l'avance. Ces avantages sont cependant neutralisés par la possibilité que le contrat soit rompu, après des investissements considérables de la part de l'agriculteur, ainsi que par la perte potentielle de la flexibilité de l'agriculteur à choisir son système de production. Le risque omniprésent est celui de la résiliation des accords par suite du manque de confiance entre les parties. Qui plus est, les accords contractuels ont parfois un impact significatif sur les rôles attribués à chaque sexe et sur l'accès aux ressources. Des tensions sociales peuvent émerger quand les avantages

¹ Comment les agents de vulgarisation peuvent aider les agriculteurs à établir les liens est traité dans Dixie, 2005 alors que l'agriculture contractuelle est examinée dans Eaton et Shepherd, 2001.

liés aux contrats et le travail qu'ils requièrent affectent différemment les hommes et les femmes dans des ménages donnés.

Les négociants, les transformateurs, les entreprises agroalimentaires et la grande distribution peuvent bénéficier d'un approvisionnement plus fiable et plus régulier à partir de liens formels ou informels et avoir un meilleur contrôle de la qualité et de la sécurité sanitaire du produit. Au niveau local, les petits négociants qui travaillent avec les agriculteurs pour regrouper les produits peuvent réaliser des économies d'échelles et réduire leurs coûts. L'achat auprès d'agriculteurs situés dans des endroits différents permet aussi de minimiser les risques encourus par la production, notamment ceux qui sont liés aux maladies. A une échelle plus grande, travailler avec les petits exploitants agricoles est généralement plus acceptable politiquement et socialement, et peut parfois être plus efficace que de traiter avec les grandes exploitations commerciales. Ces avantages sont neutralisés par les coûts de transaction associés à la fourniture de la vulgarisation et autre soutien aux agriculteurs, coûts qui ne sont pas encourus par les entreprises concurrentes qui achètent sur le marché libre, et la tendance des agriculteurs dans certaines sociétés à manquer de fiabilité. Le problème majeur réside dans la commercialisation extra-contractuelle, car les coûts de transactions encourus à travailler avec un grand nombre de petits agriculteurs sont élevés et les intrants fournis aux agriculteurs risquent d'être utilisés à d'autres fins, ou même vendus. A l'heure où une attention croissante est portée aux questions de sécurité sanitaire, la nécessité d'assurer la traçabilité devient plus importante pour certains produits. Dans la plupart des cas, la traçabilité des produits des petits exploitants agricoles risque d'être difficile à organiser.

Il y a des avantages potentiels énormes à créer des liens plus étroits entre les agriculteurs et les acheteurs de produits agricoles mais, comme on le verra dans les pages suivantes, cela engendre des coûts. La résurgence récente de l'agriculture contractuelle et des activités dirigées par les bailleurs de fonds pour établir les liens entre les agriculteurs et les marchés laisse entrevoir que la balance tend à pencher en faveur de l'amélioration des liens, qui dépendra certes étroitement des circonstances économiques, sociales, financières, organisationnelles et environnementales données ainsi que de l'environnement favorable que les gouvernements sont capables de fournir.

2 Types de liens au marché

Les exemples de liens au marché sont donnés en annexe 1. Ils sont présentés en fonction des types de liens qui relient les agriculteurs aux acheteurs. Les exemples fournis servent à tirer les leçons des diverses approches et de leurs possibilités de réussir. Les aspects à la fois négatifs et positifs des différentes approches sont par conséquent examinés. Les principaux avantages et inconvénients des différents types de liens sont résumés dans le tableau 1.

Les types de liens peuvent être classés de différentes façons. Dans l'annexe 1, la typologie suivante est utilisée:

- Agriculteur vers négociant national;
- Agriculteur vers détaillant;
- Liens par le biais d'un agriculteur chef de file;
- Liens par le biais des coopératives;
- Agriculteur vers agroindustriel;
- Agriculteur vers exportateur;
- Agriculture contractuelle.

Ces catégories ne représentent naturellement pas toute la gamme des opportunités de marché offertes aux agriculteurs. Dans certains pays, les offices de commercialisation gouvernementaux continuent de jouer un rôle important. Les achats des institutions gouvernementales, comme l'armée et les hôpitaux, sont un marché important et plusieurs pays mettent en œuvre des programmes de repas scolaires qui ouvrent des opportunités de vente directe aux producteurs ruraux. Qui plus est, les catégories énoncées ci-dessus ne s'excluent pas toujours mutuellement. Des exportateurs peuvent aussi être des agroindustriels. Les agroindustriels peuvent aussi pratiquer l'agriculture contractuelle. Les détaillants peuvent acheter aux agriculteurs en passant par les négociants. Cependant, presque tous les liens décrits sont caractérisés par le fait qu'ils forment des chaînes clairement identifiées et qu'ils supposent généralement des relations étroites entre les participants.

Les marchés au comptant comme les marchés de gros, la bourse des marchandises et les enchères ne correspondent pas aux particularités des marchés reliés entre eux et sont largement absents des exemples donnés dans l'annexe 1. En revanche, il est important de signaler que les activités simples qui relient les agriculteurs aux négociants qui approvisionnent les marchés au comptant, par exemple par le biais du regroupement de la production pour la vente, peuvent être très efficaces. Le fait que peu d'études de cas existent sur ce type de lien est davantage le reflet d'un manque d'information que d'un manque de liens. La FAO a encouragé pendant des années les agents de vulgarisation à travailler avec les agriculteurs pour renforcer l'efficacité de leur lien avec les négociants locaux.²

² voir Dixie, 2005 pour la publication de la FAO la plus récente sur ce sujet.

Agriculteur vers négociant national. Les négociants ont traditionnellement entretenu des relations avec les agriculteurs d'égal à égal en leur achetant soit sur les marchés locaux soit à la ferme. Les achats sur les marchés locaux peuvent s'avérer relativement efficaces s'ils permettent au négociant d'acheter en quantité suffisante pour réaliser des économies d'échelle malgré le transport qui s'en suit, qui est généralement le principal coût de commercialisation. Par contre, les achats au niveau du village sont en général extrêmement inefficaces et contribuent à augmenter les coûts de la commercialisation d'où les allégations fréquentes d'exploitation des agriculteurs par les négociants. Ces coûts peuvent être réduits si les agriculteurs travaillent ensemble pour regrouper leurs produits dans un même endroit pour les vendre à un ou plusieurs négociants. Cependant, ce type d'accord est rarement conclu sans la présence d'un catalyseur externe. Il ne faut pas oublier que de nombreux négociants subissent d'importantes contraintes de trésorerie et même s'ils ont envisagé de travailler plus étroitement avec les agriculteurs, le temps consacré à négocier et à conclure des accords avec eux équivaut souvent à un coût de transaction qu'ils ne peuvent pas absorber. Les catalyseurs les plus logiques à ce stade pourraient être le personnel de vulgarisation du gouvernement.

Les études de cas fournissent cependant trois exemples de situation dans lesquelles des négociants plus importants et sans contraintes de trésorerie majeures ont pu valoriser la production et améliorer la qualité sans l'intervention d'un catalyseur externe. Dans le cas de Bali, en Indonésie, le négociant avait suffisamment de ressources pour louer des terres et engager des agricultrices, et établir une ferme expérimentale de base. Cet exemple peut paraître extrême, mais il illustre que les négociants aisés peuvent être proactifs dans la recherche d'un meilleur approvisionnement. A Ho Chi Minh ville, au Viet Nam, un négociant suffisamment établi pour engager des collecteurs a pu apporter des améliorations considérables dans sa chaîne d'approvisionnement en laitues en se concentrant sur la qualité, la formation du fournisseur et la collaboration tout au long de la chaîne. A Chiang Mai, en Thaïlande, le négociant entretenait des relations étroites avec les agriculteurs, leur rendant de fréquentes visites pour contrôler la qualité et assurer que les agriculteurs ne fournissent que la production issue de leurs propres terres. Un exemple de lien entre les négociants et les agriculteurs de mandarines en Indonésie illustre également la capacité de certains négociants à travailler étroitement avec les agriculteurs. Cependant, dans ce cas, la formation fournie par les négociants a été réalisable grâce à l'intervention d'une ONG qui a organisé les agriculteurs pour qu'ils reçoivent la formation. Outre les coûts de transaction liés au travail en étroite collaboration avec les agriculteurs, la plupart des négociants n'auront probablement ni l'inclination ni les compétences requises pour organiser eux-mêmes les agriculteurs.

Agriculteur vers détaillant. Les grandes chaînes de supermarché ne préféreront généralement pas travailler avec les agriculteurs individuels à long terme. L'étude de cas en Inde, qui illustre quand cela s'est produit, est plutôt représentative d'un accord transactionnel. Les liens entre un supermarché sud-africain et un certain nombre d'agriculteurs sont intéressants mais pourraient s'avérer être un modèle impossible à répliquer ailleurs, compte tenu de sa dépendance envers l'initiative individuelle d'un propriétaire de supermarché. D'un autre côté, l'étude de cas en Indonésie d'une entreprise de gros spécialement conçue pour approvisionner une chaîne de supermarché, réplique un modèle qui est présent dans beaucoup de pays. Un des points importants soulevés par cette

étude de cas est la difficulté rencontrée par de nombreux agriculteurs à répondre aux critères de qualité, même si l'assistance technique est fournie par l'entreprise. L'exemple de l'approvisionnement en pommes de terre d'un restaurant de restauration rapide en Ouganda met aussi l'accent sur les mesures que les agriculteurs doivent être prêts à prendre s'ils veulent élargir leurs activités au-delà des ventes du marché au comptant. Dans ce cas, les agriculteurs ont dû cultiver une nouvelle variété, adapter les pratiques de production pour modifier la taille des pommes de terre et leur taux d'humidité, échelonner les dates des plantations, et cultiver à des altitudes différentes pour garantir leur disponibilité pendant toute l'année. Il est peu probable qu'ils aient pris ces mesures sans l'assistance d'une organisation externe, dans le cas présent, celle d'une ONG.

Liens par le biais d'un agriculteur chef de file. Les études de cas fournissent deux exemples dans lesquels des agriculteurs établis ont coordonné l'approvisionnement avec d'autres agriculteurs dans leur région. Le rôle de coordinateur de ces agriculteurs n'est peut-être pas entièrement altruiste; des quantités croissantes de produits disponibles à la vente peuvent ouvrir des opportunités de marché qui n'existeraient pas autrement. L'étude de cas concernant la culture des laitues à Mindanao, aux Philippines décrit une filière qui suppose une relation étroite entre les fournisseurs d'intrants, les transporteurs et les acheteurs. Elle a été mise en place avec l'assistance d'un donateur. Comme pour le cas des cultivateurs de légumes en Thaïlande, le rôle de coordinateur de l'agriculteur chef de file semble avoir été la composante essentielle du succès remporté et a conduit à l'élargissement des activités de collaboration pour couvrir une plus grande variété de cultures. En Thaïlande, le président des cultivateurs de légumes se charge de coordonner les récoltes pour assurer que les quantités adéquates sont produites chaque jour.

Liens par les coopératives. Dans le monde entier, il y a des exemples notoires de coopératives de commercialisation qui fonctionnent bien. Le succès même de ce nombre relativement limité de coopératives sert en général à justifier des investissements supplémentaires pour essayer de répliquer ce succès ailleurs. Malheureusement, à part ces exceptions respectables, les résultats du développement des coopératives ont souvent été décevants. Cela est dû à la « nationalisation » des coopératives qui deviennent des organes quasi-gouvernementaux, généralement chapeautés par une lourde structure hiérarchique, et qui sont utilisés par les politiciens à des fins politiques. Les autres raisons comprennent les compétences de gestion insuffisantes, associées à la tendance à élargir les activités au-delà des capacités de gestion de l'entreprise; l'appropriation par l'élite, même quand la coopérative est nominalement indépendante du gouvernement; et l'incapacité à répliquer le taux de travail, le sens aigu des affaires et le capital social du secteur privé concurrent. Les coopératives sont généralement établies grâce à l'assistance de bailleurs de fonds sur l'hypothèse souvent erronée que les marges « excessives » dans les circuits de commercialisation fournissent aux agriculteurs membres la possibilité de récupérer une partie de cette valeur. La recherche consacrée à l'examen détaillé de cette hypothèse a rarement été menée avant l'intervention des bailleurs de fonds.³ Par conséquent, l'image qui ressort dans beaucoup de pays est celle de coopératives qui survivent péniblement avec le soutien des bailleurs de fonds, seulement pour rencontrer des difficultés majeures une fois que ce soutien est retiré.

³ L'essor des banques céréalières dans le Sahel en Afrique en fournit un bon exemple.

Les études de cas dans l'annexe 1 ont été choisies pour illustrer des activités de liaison efficaces en matière de commercialisation. Mais elles illustrent aussi certains des problèmes auxquels sont exposées les coopératives.⁴ En Tanzanie, une association soutenue par une ONG pratique avec succès la transformation des jus de fruits. Mais les deux tiers des coûts de l'association sont couverts par l'ONG et la capacité de l'association à faire la transition de bénéficiaire de projet à entreprise commerciale viable reste incertaine. Au Mali, une coopérative a été créée par une ONG pour transformer et commercialiser le beurre de karité. Au terme du projet, l'activité, qui avait initialement contribué à une augmentation du revenu des femmes, s'est révélée non rentable, en partie parce que la coopérative n'a pas été capable de prendre en charge la commercialisation qui avait toujours été assurée par l'ONG. Un autre exemple vient du Guatemala, où les petits exploitants agricoles sont membres d'une coopérative de légumes frais qui exporte aux États-Unis et au Royaume-Uni. La coopérative est maintenant relativement prospère mais elle a bénéficié de subventions et d'assistance technique pendant 14 ans avant d'atteindre la prospérité.

Agriculteur vers agroindustriel. Un des défis posés aux agroindustriels est celui de l'investissement dans les bâtiments et dans le matériel, qui nécessite la pleine utilisation de leur capacité. La transformation n'est par conséquent pas nécessairement rentable pour les cultures dont la saison cultivable est courte, à moins qu'elles ne puissent être entreposées pendant suffisamment longtemps. Parmi les études de cas dans l'annexe 1, deux d'entre elles examinent la transformation de l'ananas, qui se récolte à longueur d'année, alors que les autres examinent la transformation du riz et des oléagineux, qui sont des cultures entreposables. Une étude se penche sur la transformation du lait, qui est disponible à longueur d'année, bien que sa production subisse des fluctuations. La promotion de l'agroindustrie par les bailleurs de fonds, heureusement moins courante de nos jours qu'auparavant, a souvent négligé de tenir compte des problèmes de saisonnalité. Et des erreurs continuent d'être commises. L'étude de cas de la Tanzanie signale qu'une ONG a créé une nouvelle installation de trituration des oléagineux, gérée par une société sans expérience préalable dans le domaine. L'entreprise a fermé au bout de quatre ans. D'autres études mettent en évidence l'importance du crédit. Même quand les entreprises sont capables de financer elles-mêmes la production agricole des cultures saisonnières, elles risquent d'être incapables ou réticentes à le faire pour les cultures dont le cycle de croissance est prolongé, comme le sucre (14 mois) ou les cultures arbustives (plus de 3 ans). Par conséquent, les entreprises cherchent souvent à établir des partenariats avec les banques, comme le décrit l'étude de cas sur l'industrie du sucre au Viet Nam.

Agriculteur vers exportateur. Trois des quatre études de cas examinées dans la section correspondante de l'annexe 1 renvoient aux exportations transfrontières (Myanmar – République populaire de Chine; Mozambique – Zimbabwe; Équateur – Colombie). En tant que telles, elles présentent un grand nombre des caractéristiques des liens établis entre les agriculteurs et les négociants nationaux. Les études menées à Myanmar et en Équateur, notamment, mettent l'accent sur le niveau élevé de confiance nécessaire dans les transactions commerciales, même si l'échange dépasse les frontières du pays. Le cas des exportations d'ananas au Mozambique illustre le rôle qui peut être joué par un catalyseur externe dans l'identification de nouveaux marchés potentiels et l'établissement des liens entre les agriculteurs et les négociants qui n'auraient sinon pas pu entrer en contact. Les

⁴ D'autres exemples sont disponibles à : <http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/linkages/coops.html>

Table 1: Types de liens entre les agriculteurs et les marchés

Type de liens	Activité collective	Avantages pour les agriculteurs	Inconvénients pour les agriculteurs
Direct entre les agriculteurs et les négociants.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les agriculteurs travaillent généralement d'égal à égal avec les négociants; ➤ Peuvent travailler ensemble informellement pour regrouper les produits afin de réduire les coûts et attirer des négociants plus importants. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nécessité d'un niveau de confiance élevé mais cette confiance garantit vraisemblablement la durabilité à long terme; ➤ Les organisations d'agriculteurs formelles ne sont généralement pas nécessaires; ➤ Les négociants fournissent (rarement) la formation relative à la production et à la manutention. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Devront peut-être accepter le paiement différé à court terme; ➤ Accès limité aux marchés à valeur élevée.
Direct entre les agriculteurs et les détaillants (y compris les chaînes de restaurants) ou leurs grossistes.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peut exiger une structure de groupe formel, notamment quand l'acheteur ne veut pas traiter avec les agriculteurs individuellement. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marché fiable au prix convenu. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Doivent répondre aux normes de variété, qualité et sécurité sanitaire; ➤ Doivent pouvoir approvisionner dans les quantités convenues à tout moment. Conflit possible des agriculteurs avec leurs obligations sociales; ➤ Devront peut-être accepter le paiement différé jusqu'à 90 jours.
Agriculteurs vers exportateur	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nécessite généralement le regroupement des agriculteurs. L'assistance technique extérieure peut être nécessaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendements potentiels élevés si la qualité est respectée; ➤ Les intrants, l'assistance technique, etc. peuvent être fournis à crédit; ➤ L'exportateur fournit généralement le transport et l'emballage. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les marchés d'exportation sont par nature à risque; ➤ L'application des normes (par ex., biologiques; de qualité et de traçabilité; de commerce équitable) peut être problématique même avec l'assistance technique.
Direct entre les agriculteurs et les agroindustriels.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les groupements d'agriculteurs peuvent regrouper les produits à collecter par le transformateur; ➤ Les groupements peuvent faciliter l'approvisionnement des intrants et la fourniture de l'assistance technique. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peuvent garantir un marché fiable au prix convenu; ➤ Offrent des marchés supplémentaires en plus du marché des produits frais; ➤ Les intrants, l'assistance technique etc., peuvent être fournis à crédit; ➤ Le transformateur fournit généralement le transport; ➤ Potentiel pour les agriculteurs de vendre des volumes plus importants. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le marché des produits transformés pourrait être inadéquat, compromettant ainsi la durabilité; ➤ Doivent respecter les normes de variété, qualité et sécurité alimentaire; ➤ Le prix du marché libre peut être supérieur à celui convenu avec le transformateur; ➤ Risque de paiement tardif.

Type de liens	Activité collective	Avantages pour les agriculteurs	Inconvénients pour les agriculteurs
Agriculture contractuelle formelle à grande échelle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'entreprise préfère grouper les agriculteurs, formellement ou informellement, pour la commercialisation et la vulgarisation des intrants et de la production; ➤ L'aide extérieure pour soutenir les groupements d'agriculteurs pourrait être nécessaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les intrants, l'assistance technique, etc. peuvent être fournis à crédit. Dans le cas des cultures de croissance prolongée, comme l'huile de palme, les cultures arbustives ou le sucre, le crédit est essentiel et peut aussi être fourni pour répondre aux dépenses de subsistance; ➤ Commercialisation de la culture organisée par l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les entreprises ont généralement besoin d'un organisme externe (par ex., une banque) pour financer la fourniture de crédit; ➤ Fréquent manque de confiance entre les agriculteurs et les entreprises et leurs employés; ➤ Le prix convenu dans le contrat peut être inférieur au prix du marché et peut engendrer des ventes hors contrat; ➤ Des difficultés peuvent être rencontrées quand l'ONG se retire.
Lien favorisé par un agriculteur chef de file	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les agriculteurs fonctionnent généralement comme des groupements informels, coordonnés par un ou plusieurs grands agriculteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les agriculteurs n'ont pas à s'occuper de la commercialisation de la production, et parfois de celle des intrants; ➤ Pouvoir de négociation supérieur avec des quantités plus importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'agriculteur chef de file peut se retirer de l'opération; ➤ Le paiement peut être différé si les acheteurs retardent leur paiement à l'agriculteur chef de file.
Lien par le biais des coopératives	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les agriculteurs peuvent avoir un lien direct avec la coopérative ou par le biais de groupements. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les intrants, l'assistance technique, etc. peuvent être fournis à crédit; ➤ La commercialisation, l'emballage, le calibrage, et l'entreposage et, parfois, la transformation de la culture sont organisés par la coopérative; ➤ Potentiel de ventes plus importantes pour les agriculteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les coopératives dépendent souvent de subventions et d'une assistance extérieure pour la gestion. Les activités commerciales peuvent s'effondrer quand les subventions et l'assistance se retirent.

exportations vers les marchés plus sophistiqués que ceux décrits dans ces études de cas peuvent exposer les agriculteurs à une complexité et à des risques considérables. Les normes de qualité, de sécurité sanitaire et de logistique de haut niveau exigées par les importateurs (par ex., la certification biologique, pour EurepGAP ou à des fins de traçabilité) sont coûteuses et difficiles à appliquer par les petits exploitants agricoles, mais pas impossibles. Les agriculteurs qui travaillent seuls ne pourront probablement pas développer la capacité à appliquer ces normes. Les liens développés par les entreprises commerciales semblent par conséquent indispensables au succès continu des marchés à valeur élevée, dans lesquels les entreprises fournissent la formation technique et le suivi au niveau de la ferme.

Agriculture contractuelle. En tant que forme de production agricole, l'agriculture contractuelle est pratiquée depuis des années. Il y a beaucoup d'avantages à pratiquer ce mode de production pour les entreprises. L'établissement des liens avec les petits agriculteurs leur permet de surmonter les contraintes liées à la terre qu'ils subiraient s'ils essayaient de tout produire eux-mêmes. L'agriculture contractuelle est généralement plus efficace que l'agriculture de plantation et naturellement plus acceptable politiquement. En contrepartie, le risque de commercialisation extracontractuelle par les agriculteurs est omniprésent, pour de nombreuses cultures. Il y a aussi les difficultés à assurer que la production soit conforme aux normes requises, et à organiser l'approvisionnement des agriculteurs en intrants et la collecte des produits. Dans certains cas, les entreprises qui pratiquent l'agriculture contractuelle ont chargé les ONG d'organiser les agriculteurs en groupements pour recevoir les intrants et assurer la collecte des produits qui approvisionnent l'usine. Le cas d'une entreprise de bois d'œuvre en Afrique du Sud en est un exemple. Les autres entreprises, comme la Transvaal Sugar Company, également en Afrique du Sud, se chargent elles-mêmes d'organiser les agriculteurs en groupements.

3 Identifier les marchés rentables

Les activités qui relient entre eux les agriculteurs et les marchés adoptent soit l'approche « descendante », qui implique l'identification de la demande de marché et ensuite la recherche de groupements d'agriculteurs pour y répondre, soit l'approche « ascendante » qui identifie les agriculteurs avec lesquels travailler et rechercher ensuite les marchés qu'ils pourront approvisionner. Quelle que soit l'approche adoptée, la disponibilité des marchés est la condition sine qua non au développement de liens prometteurs. Il s'agit certes là d'une évidence, mais les exemples existent déjà qui illustrent l'échec des activités mises en œuvre par les ONG et autres, faute de marché fiable et durable.

Les marchés ne suffisent pas à garantir le succès. Ils doivent permettre à l'entrepreneur relié aux agriculteurs de réaliser un bénéfice et en échange, les agriculteurs devront être assurés de percevoir des revenus nets engendrés par le nouveau lien, supérieurs à ceux perçus dans les activités existantes ou autres. Dès le début, il est nécessaire d'estimer la rentabilité agricole. Ces calculs doivent tenir compte de tous les coûts, sur la base de prévisions réalistes des rendements de la production (à savoir, en utilisant les données de la ferme et non celle de la recherche) et en omettant toute subvention que l'organisation de liaison pourrait être tentée de fournir. Qui plus est, il n'est pas suffisant d'identifier le marché. Les agriculteurs doivent être capables de l'approvisionner du point de vue de la qualité requise et de la fiabilité de l'approvisionnement escomptée par l'acheteur. On ne peut pas supposer qu'ils auront obligatoirement la capacité à répondre à ces critères et ils seront inévitablement contraints à des investissements supplémentaires. « Établir le lien » n'est donc qu'une petite part de la tâche que doivent accomplir ceux qui travaillent avec les agriculteurs.

S'il est vrai que des réserves ont été exprimées à l'égard de l'applicabilité aux petits agriculteurs de certains marchés d'exportation à valeur élevée, pour des raisons de sécurité sanitaire des produits et autres, il est clair que de nombreuses possibilités nouvelles de production orientée vers le marché sont en train de s'ouvrir. La plupart des pays continue de subir une forte urbanisation, où les marchés urbains croissants sont approvisionnés par un nombre plus restreint (du moins en pourcentage) d'agriculteurs. Dans les pays où la classe moyenne est en rapide expansion, il y a de nouvelles opportunités d'approvisionner en produits alimentaires de grande valeur, d'où la possibilité d'une rentabilité agricole supérieure. En revanche, il y a toujours un risque lié à l'expansion de la production ou à la diversification dans de nouveaux produits. Les agriculteurs doivent être sensibilisés à ces risques et ceux qui travaillent avec les agriculteurs doivent être capables d'évaluer comment minimiser les risques. Dans certains cas, les activités de liaison exacerbent les risques des agriculteurs en encourageant la production au-delà de la capacité d'absorption du marché.⁵

Le paradoxe type de la commercialisation est que les acheteurs, tels que les supermarchés et les transformateurs, se plaignent de l'approvisionnement inadéquat alors que les agriculteurs se plaignent du manque de marchés. Manifestement, les acheteurs n'ont

⁵ Cela fait longtemps que ce problème est associé aux prêts accordés par les institutions financières internationales (par ex., la banque mondiale), pour le développement des cultures marchandes.

pas activement cherché d'autres fournisseurs, pendant que les agriculteurs ont manqué de compétences et de ressources pour identifier de nouveaux marchés ainsi que de capacité à tirer profit des marchés identifiés par le biais des activités de valeur ajoutée comme le calibrage, le nettoyage, le triage, l'emballage, le groupage, et la transformation primaire. Les organisations qui s'emploient à relier les agriculteurs avec les marchés doivent contacter les agroindustriels, les négociants, les détaillants et les exportateurs et identifier les pénuries de produits. Pour citer un expert dans un projet d'USAID en Afghanistan: « Nous ne faisons rien avant d'avoir identifié un marché ! »⁶ Les outils nécessaires aux études de marché dans ce contexte comprennent ceux qui ont été développés par le CIAT et la FAO.⁷

Pour un grand nombre de produits fournis sur les marchés mondiaux, la demande n'est pas très forte. Les hausses de prix à court terme encouragent généralement les ONG à favoriser certaines cultures, induisant ainsi une baisse des prix. Les cultures dont le cycle de croissance est relativement court peuvent être intéressantes pour les bailleurs de fonds et les ONG parce qu'elles permettent d'obtenir rapidement des résultats, mais la demande de ces cultures est souvent limitée et leurs prix subissent des fluctuations fréquentes. Les ONG ont encouragé la production de la vanille en Ouganda en réponse aux prix élevés causés par les mauvaises récoltes à Madagascar, qui est le plus gros producteur de vanille dans le monde. Quand les récoltes à Madagascar sont redevenues normales, les prix sont devenus moins intéressants et les ONG ont évalué le potentiel offert par le fruit de la passion, autre culture qui fait l'objet de fluctuations de prix importantes sur les marchés mondiaux.

Les marchés d'exportation, notamment ceux des produits de grande valeur et périssables, sont incertains et leurs prix sont très compétitifs. Sous réserve de garanties en matière de qualité, d'approvisionnement, de traçabilité, etc. et de leur propre nécessité d'assurer des sources d'approvisionnement diversifiées, les acheteurs achètent généralement en fonction du prix. Une entreprise ou un groupement d'agriculteurs peuvent perdre un marché d'exportation du jour au lendemain si un autre fournisseur offre de meilleurs prix ou s'il advient des problèmes de qualité à court terme. Par ailleurs, la réglementation de plus en plus rigoureuse largement imposée par le secteur privé plutôt que par les gouvernements rend la concurrence de plus en plus difficile pour les petits agriculteurs. Les agriculteurs, qui n'étaient auparavant concernés que par les normes de qualité, doivent maintenant se conformer aux normes de sécurité sanitaire et devront vraisemblablement dans le futur se plier à toute une série de critères sociaux, environnementaux et moraux. Les fournisseurs des pays industrialisés se livrent à une lutte permanente pour se conformer aux normes en vigueur qui menacent leur position dans le marché.⁸

L'établissement de liens au marché prometteurs pour des produits dont la demande est relativement limitée, ou même pour des denrées largement commercialisées et faisant l'objet d'une demande importante, pourrait engendrer « le sophisme de composition » ou « l'effet d'ajout », dans lesquels le potentiel du marché est affecté par « l'euphorie excessive des participants au marché ».⁹ Ainsi, alors que cela pourrait être rentable pour le Kenya, par exemple, d'encourager l'exportation des fleurs coupées, ce ne serait pas rentable pour

⁶ Neils, 2006.

⁷ voir Ferris *et al.*, 2006; Shepherd, 2003.

⁸ Henson, 2007

⁹ idem.

l'Éthiopie, l'Ouganda, la Zambie, le Zimbabwe et autres d'en suivre l'exemple parce qu'il y aurait alors trop de fleurs coupées sur le marché. Par conséquent, si l'établissement des liens entre les agriculteurs et les marchés offre un potentiel considérable, les acteurs du développement ne devraient pas se laisser emporter à penser qu'il est la solution à tous les problèmes du développement rural.

Certaines réponses aux contraintes des marchés comprennent:

- *la commercialisation des produits créneaux.* L'Égypte fournit des fraises à l'Italie, et au reste de l'Europe, pendant une brève période de décembre à janvier quand l'offre italienne est épuisée. Dès janvier, les fraises sont importées du Maroc, début février, de l'Espagne et en mars, les fraises italiennes sont disponibles en Sicile. Les exportations de fraises venant d'Égypte ne sont rentables qu'en raison de la disponibilité de cette période créneau, quand les autres pays ne peuvent pas approvisionner à un meilleur prix. Ceci n'est qu'un exemple des pays et des entreprises où le potentiel de l'offre correspond à la demande. L'identification de produits créneaux comme ceux-ci est un outil de commercialisation important et ne se limite pas au commerce international. Par exemple, dans les pays où les milieux de production subissent de larges variations, les producteurs dans une zone peuvent tirer un profit avantageux de l'incapacité des producteurs dans les autres zones à approvisionner pendant une période donnée. La contrainte émergente liée à la commercialisation des produits créneaux internationaux réside dans la préoccupation croissante relative à l'impact du transport aérien sur le réchauffement de la planète. Des questions se posent déjà sur la viabilité prolongée ou le bien-fondé du fret aérien pour les produits frais. Cette préoccupation s'applique particulièrement aux produits saisonniers, l'argument avancé étant que les consommateurs n'ont pas réellement besoin de tous ces produits à longueur d'année au détriment de l'environnement. Il est probable que le concept tout entier de « kilomètres alimentaires » fera l'objet d'une attention croissante dans les années à venir et pourrait compromettre les efforts axés sur la poursuite du développement des exportations des fruits et des légumes.
- *la commercialisation des produits biologiques.* Les produits biologiques présentent vraiment un potentiel considérable et croissant pour le développement des marchés, mais ils sont, dans une certaine mesure, soumis aux contraintes dues à la demande limitée du marché. Un grand nombre de pays en développement sont en position forte pour fournir des produits biologiques, en raison des pratiques de production existantes qui n'utilisent que peu, ou pas, de produits chimiques, mais les démarches de certification peuvent être coûteuses. Le degré auquel l'approvisionnement des produits biologiques sur les marchés mondiaux par les groupements de petits agriculteurs peut être durable mérite donc d'être approfondi.¹⁰ Alors que la demande de produits biologiques augmente, il est clair que ce marché devient de plus en plus intéressant pour les plus grandes exploitations commerciales. Les économies d'échelle de ces exploitations, associées à leur capacité dans certains cas à satisfaire à toutes les exigences d'un acheteur donné, pourraient constituer une concurrence majeure pour les petits agriculteurs.

¹⁰ Gruère *et al.*, 2006.

Les ONG devraient s'abstenir d'attribuer des subventions non durables pour couvrir à court terme les frais de certification, à moins d'avoir clairement démontré que les agriculteurs seront en position d'assumer ces coûts à long terme. Il n'est pas toujours nécessaire de se concentrer sur les marchés d'exportation. Certains consommateurs dans les pays en développement demandent à l'heure actuelle des produits biologiques, et sont prêts à en payer le prix, et cette tendance va vraisemblablement se confirmer.

- *le commerce équitable.* Le commerce équitable relève de l'initiative d'ONG qui ont affirmé que les agriculteurs recevaient une proportion injuste du prix final au consommateur. La réaction généralisée face au prix bas des denrées d'exportation pour le producteur a été de chercher à contourner les principaux circuits de commercialisation par le biais d'accords de commerce équitable. Ces produits étaient généralement vendus au début dans les boutiques caritatives des pays occidentaux. Considérés globalement, ces accords de commerce équitable ne résoudront pas le problème fondamental des prix bas des denrées parce que, dans la mesure où ils stimulent la production, ils stimulent aussi les quantités produites, contribuant à faire baisser davantage les prix internationaux et portant tort à tous sauf aux producteurs qui participent à ces accords.¹¹ Plus récemment, le concept a été utilisé comme outil de commercialisation par les chaînes de supermarchés occidentaux et a déclenché un intérêt croissant pour les conditions (notamment sociales et environnementales) dans lesquelles a lieu la production de ces denrées, qu'il s'agisse d'exploitations commerciales ou de petits agriculteurs. Généralement, les coûts de conformité aux codes sociaux et autres codes moraux sont assumés par le producteur. Les coûts montent en flèche quand la filière contient des producteurs qui sont géographiquement dispersés, et ceux qui ont la capacité d'assumer ces coûts sont en général les exploitations plus grandes ou les coopératives plus importantes composées de petits agriculteurs, comme les planteurs de café en Amérique centrale. L'application des règles du commerce équitable et des liens au marché implique généralement un soutien considérable de la part des ONG et on ne sait pas si les groupements d'agriculteurs les plus démunis pourront aboutir seuls à la durabilité de ces marchés. En réalité, c'est la popularité même du commerce équitable qui risque de compromettre la participation des petits agriculteurs, du fait que les chaînes de supermarché souhaitent être capables d'offrir les mêmes produits dans tous leurs magasins. Cela implique que les fournisseurs doivent de plus en plus offrir des quantités supérieures de produits.
- *la diversification des marchés d'exportation.* Certains marchés occidentaux signalent que les approvisionnements qui leur sont offerts, notamment les produits horticoles, sont supérieurs aux quantités qu'il leur est possible d'absorber. Par ailleurs, il y a une tendance dans les supermarchés à regrouper les fournisseurs pour faciliter la coordination de la filière et les mesures de contrôle de la qualité. La possibilité existe cependant de développer les ventes sur des marchés relativement nouveaux et croissants, comme l'Europe de l'Est, le Moyen Orient et l'Asie de l'Est.¹² Non

¹¹ Westlake, 2005; The Economist, 2006.

¹² Humphrey, 2006

seulement ces marchés sont en plein essor mais, du moins à court terme, les normes qu'ils appliquent seront sans doute moins onéreuses que celles appliquées dans le monde occidental.

- *la promotion des marques.* En réponse aux prix réduits des denrées, les agriculteurs commercialisent des marques clairement identifiables, généralement avec l'assistance des bailleurs de fonds et des ONG. Certaines d'entre elles sont des marques biologiques ou du commerce équitable, mais d'autres offrent tout simplement des attributs de qualité ou de goût qui ne nécessitent aucune certification. Par ailleurs, il y a un intérêt croissant pour l'origine géographique des produits et la création de marques qui reflètent une origine. Des compétences solides en matière de commercialisation permettent de créer des marchés rentables mais la commercialisation peut être coûteuse et risque de ne pas être viable pour les petits agriculteurs à moins qu'ils ne soient subventionnés par les organisations de liaison.
- *le développement du marché local.* Pour les acteurs du développement et leurs contreparties gouvernementales, la tendance est à rechercher des marchés rentables à l'étranger plutôt que dans le pays même, malgré le fait que pour réussir, le développement des marchés d'exportation est coûteux et complexe, notamment pour les petits agriculteurs. Les résultats des efforts de nombreux bailleurs de fonds en vue de développer la capacité d'approvisionner les marchés internationaux sont discutables et il serait utile de les évaluer. L'étude de marché est souvent menée avant d'avoir obtenu une indication claire de la capacité de la production à fournir avec régularité les quantités requises par les acheteurs internationaux. En général, le succès du développement des marchés d'exportation est davantage le résultat d'un secteur privé actif situé dans un contexte politique et institutionnel favorable que de l'intervention des bailleurs de fonds.

En revanche, dans beaucoup de pays en développement, les marchés urbains à valeur élevée offrent un potentiel considérable.¹³ Les magasins vendent en général des produits importés qui pourraient être rentablement produits dans le pays. Par ailleurs, certains projets ont donné de bons résultats avec les marchés en développement de variétés indigènes, comme les pommes de terre des Andes ou le millet de l'Inde.¹⁴ Même dans ces pays où le secteur de l'exportation est florissant, la demande locale de cultures comme les produits horticoles, les produits de base et les oléagineux, ainsi que les produits laitiers et d'origine animale l'emporte invariablement sur les ventes d'exportation par un pourcentage significatif, et la possibilité d'augmenter les ventes sur les marchés locaux est généralement considérable. En Afrique, la demande de produits alimentaires augmente de 3 à 4 pour cent par an et constitue pour beaucoup de petits agriculteurs un marché plus accessible et plus durable que celui des cultures d'exportation de grande valeur.¹⁵

- *stimuler la consommation locale.* Aux initiatives de développement des marchés locaux s'associent les efforts en vue de stimuler la consommation intérieure. Il est possible

¹³ Henson, 2007

¹⁴ voir Devaux, *et al.*, 2006; Gruère *et al.*, 2006.

¹⁵ Hazell, 2006.

que cette activité ne soit pas intéressante pour les ONG parce qu'il leur sera difficile de démontrer clairement les avantages obtenus. Mais les activités qui stimulent, par exemple, la consommation de fruits et de légumes ou celle des produits nationaux à la place des produits importés peuvent profiter à un grand nombre d'agriculteurs.¹⁶ Cela pourrait s'accomplir dans le cadre de l'initiative conjointe de la FAO et de l'OMS pour les fruits et légumes,¹⁷ ou par le biais des repas scolaires.

- *valeur ajoutée.* La possibilité d'ajouter de la valeur à la production agricole est considérable. Sur les marchés internationaux, par exemple, la demande croissante d'aliments « prêts à consommer » a créé un marché pour les salades et les fruits pré-coupés. Sur les marchés nationaux des pays en développement, il existe des possibilités de valeur ajoutée dans la production des produits laitiers à partir du lait, des farines à partir des céréales et des cultures racines, des jus et des confitures à partir des fruits, etc. ou simplement dans le nettoyage et le calibrage des produits. Il est cependant nécessaire d'agir avec prudence. Les petites entreprises échouent fréquemment. Une étude au Brésil a montré que la moitié des nouvelles entreprises agroindustrielles échouaient en quelques années.¹⁸ Ajouter de la valeur aux produits au niveau de la ferme nécessite des investissements considérables et, les bénéfices n'étant pas garantis, cela augmente le niveau du risque encouru par les agriculteurs.¹⁹ L'essor des supermarchés dans la plupart des régions constitue également une menace, car les chaînes de supermarché préfèrent généralement traiter avec les entreprises qui offrent une vaste gamme de produits.²⁰ Les ONG et autres abordent parfois l'agroindustrie dans une perspective fondée sur l'offre plutôt que sur le marché. Ainsi, elles choisissent de stimuler la transformation en raison de l'abondance des matières premières plutôt que d'identifier un marché précis pour les produits transformés. Une autre erreur est d'inciter les agriculteurs à devenir des entrepreneurs dans l'agroindustrie. Sans capital, ni éducation ni compétences en matière de gestion, il est quasiment impossible que les petits agriculteurs puissent gérer avec succès de telles opérations.

Un grand nombre de petits pays disposent de peu ou même d'aucune agroindustrie de capacité intéressante. Même quand les entreprises qui s'y trouvent ont actuellement une capacité de surproduction, cette capacité, et donc leur aptitude à absorber une production supplémentaire, sont généralement limitées. La promotion des petites et moyennes entreprises (PME) est considérée par les gouvernements et les bailleurs de fonds comme une façon de stimuler la concurrence et d'augmenter la valeur ajoutée, mais elle pourrait être entravée par une variété de facteurs comme l'absence d'une culture axée sur le risque, le manque de compétences entrepreneuriales, les contraintes de crédit, le coût élevé du matériel de transformation et des matériaux d'emballage importés, l'insuffisance de l'infrastructure et la faible demande. Le cas des oléagineux en Tanzanie, décrit dans l'annexe 1, illustre les risques qui existent quand les ONG cherchent à stimuler l'agroindustrie en travaillant avec une jeune entreprise.

¹⁶ Technoserve, 2004

¹⁷ <http://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/en/index.html>

¹⁸ Da Silva, communication personnelle.

¹⁹ Barham, 2006.

²⁰ Reardon et Timmer, 2006.

4 Facteurs affectant la réussite des liens

Introduction

Ce chapitre s'inspire des expériences de la FAO et d'autres organisations pour identifier les facteurs qui ont les meilleures chances d'aboutir à l'établissement de liens prometteurs entre les agriculteurs et d'autres opportunités de marchés commerciaux. Même si un grand nombre des points examinés semblent tout autant valables pour les liens créés directement par le secteur privé, l'accent est mis sur les activités de liaison dirigées par les ONG, et par les bailleurs de fonds qui travaillent par l'intermédiaire des ONG, des sociétés de conseil et autres organismes. Sont traités les points suivants:

- Les agriculteurs peuvent rencontrer des problèmes considérables à faire la transition des ventes ponctuelles aux ventes orientées davantage vers le marché. Les organisations de liaison doivent y être sensibles et envisager comment les résoudre;
- Le secteur privé doit jouer un rôle crucial. Il est nécessaire d'éliminer la méfiance à l'égard du secteur privé qui existe dans les organisations du développement qui travaillent dans les pays en développement;
- A ce sujet, l'ONG ou autre organisation doit avoir la pleine capacité à développer les liens commerciaux. La formation du personnel des ONG dans ce domaine d'activités relativement nouvelles sera fréquemment nécessaire;
- Les subventions et la fourniture directe des services, comme le transport vers les marchés, sont généralement incompatibles avec la durabilité commerciale des entreprises. Les interventions passées des ONG et des bailleurs de fonds ont souvent été étroitement liées à ces subventions mais rares sont les preuves de la durabilité de ces subventions;
- Les relations commerciales reposent inévitablement sur l'existence d'une confiance réciproque entre les parties prenantes et les activités de liaison doivent prêter attention au développement de cette confiance;
- Alors que l'organisation de groupements d'agriculteurs n'est pas toujours essentielle et que certains groupements, comme les coopératives, ont des antécédents plutôt négatifs, les avantages théoriques des activités de groupe sont importants. L'information est limitée sur les types de groupements présentant les meilleures chances de réussir;
- Les contrats entre les agriculteurs et les acheteurs peuvent être écrits ou verbaux. La négociation des contrats est une compétence importante que les agriculteurs doivent acquérir;
- Le financement est une composante essentielle de la plupart des activités de liaison. Quand l'acheteur ne peut pas le fournir, il est nécessaire d'établir des liens avec des institutions financières pertinentes;
- Les organisations de liaison doivent examiner la durabilité au tout début;
- De la même façon, en raison du nombre relativement limité d'agriculteurs qui à l'heure actuelle tirent profit des activités de liaison, il est nécessaire de considérer les possibilités d'y inclure un nombre plus grand d'agriculteurs.

Mise en œuvre des liens

La première étape dans tout développement d'un lien est l'identification du type de lien requis et le niveau de soutien externe qui pourrait être nécessaire. Il est important d'équilibrer le niveau de soutien fourni avec le niveau de l'aide qui est réellement nécessaire. Les liens peuvent être compromis par l'insuffisance du soutien autant que par son excès. Pour améliorer leurs liens avec les négociants en regroupant leurs produits, il suffit simplement que les agriculteurs suivent la proposition initiale de quelqu'un qui servira d'intermédiaire neutre. Un agent de vulgarisation pourrait jouer ce rôle. A un niveau légèrement plus complexe, le développement des liens avec un détaillant urbain, un restaurant ou un transformateur peut être du ressort d'une ONG locale ou d'une association d'agriculteurs. Des liens plus sophistiqués exigent le soutien de plusieurs organismes, et des activités plus nombreuses font appel à une multiplicité de facilitateurs. Le ou les bailleurs de fonds fournissent les intrants techniques; plusieurs ONG peuvent travailler dans des domaines différents avec les agriculteurs; un autre organisme peut se charger des études de marché et/ou travailler avec les transformateurs; une institution de microfinance peut être impliquée, et les organes gouvernementaux joueront évidemment un rôle. Dans certains projets, la participation de jusqu'à douze partenaires a été nécessaire. Alors que la spécialisation des organismes peut offrir des avantages significatifs, elle présente des risques si le succès de l'opération dépend de la participation continue de toutes les parties et qu'une ou deux d'entre elles décident de se retirer prématurément. La multiplicité des partenaires augmente par ailleurs le potentiel des conflits et affaiblit la capacité de concentration.

Le choix du produit à promouvoir doit, bien sûr, être lié à la demande du marché. Mais la demande du marché n'est pas en elle-même suffisante pour que le produit convienne à tous les agriculteurs. Le choix doit tenir compte de la localisation de l'agriculteur, de son niveau d'éducation, de la structure sociale, de l'infrastructure disponible, de l'échelle de l'exploitation, de la pertinence agronomique de la terre, de la présence possible d'animaux nuisibles et de maladies, de la situation concernant le régime foncier, des avoirs de l'agriculteur, de la capacité à créer des entreprises nouvelles, de l'accès à la finance et de la capacité à utiliser le financement avec rentabilité, des exigences technologiques et de l'accès à la vulgarisation. Il doit aussi tenir compte de la capacité des agriculteurs à s'adapter aux nouveaux systèmes. Même les activités élémentaires en apparence, comme le calibrage des produits, quand aucun calibrage n'a eu lieu auparavant, peuvent poser des problèmes.

Du point de vue des agriculteurs, l'absence ou l'insuffisance de l'accès à la production ou à la technologie après récolte; l'accès inexistant ou limité à l'information de marché et aux renseignements concernant les prix et les autres acheteurs et les capacités de négociation limitées des agriculteurs sont considérés comme des contraintes à la mise en œuvre des liens. Dans la planification des liens, il est nécessaire d'utiliser les modèles d'affaires les plus simples possibles, et les pires des scénarios doivent aussi être envisagés. Si, par exemple, les produits sont laissés en dépôt, il est possible que les agriculteurs ne couvrent pas leurs coûts, et le lien cessera vraisemblablement d'exister à moins que les agriculteurs ne comprennent pleinement les circonstances. Le rejet d'un produit sur la base de la qualité est une cause fréquente de conflit dans les accords contractuels.

Produire pour le marché nécessite bien entendu une approche totalement différente à celle de la vente occasionnelle des excédents de subsistance et il importe de confirmer dès le début si les agriculteurs seront capables de répondre aux exigences des acheteurs. Les agriculteurs doivent assurer un approvisionnement continu et fiable. Les usines de transformation se sont engagées vis à vis de leurs acheteurs à fournir des produits finis et nécessitent par conséquent une source fiable d'approvisionnement en matières premières. Les supermarchés, locaux ou étrangers, doivent mettre à la disposition de leurs clients toute une gamme de produits à tout moment. Il est largement reconnu que les petits agriculteurs ont des difficultés à fournir un approvisionnement régulier, même avant que leur soient imposées les normes de sécurité sanitaire sophistiquées et les bonnes pratiques commerciales. Les agriculteurs qui décident d'approvisionner les supermarchés ou les agroindustriels doivent comprendre que les traditions religieuses ou les obligations sociales de certaines sociétés, au nom desquelles une grande partie des opérations agricoles étaient, dans le passé, suspendues pendant une quinzaine de jours, ne doivent plus maintenant être un obstacle à l'engagement d'approvisionner les supermarchés 365 jours par an et les usines de transformation sur demande des acheteurs. Les agriculteurs doivent aussi accepter qu'un pourcentage de leur production risque d'être considéré de qualité inacceptable et qu'ils devront prendre les dispositions nécessaires pour s'en débarrasser par le biais de circuits différents (s'ils existent) à des prix inférieurs, ou même de le jeter.

Les agriculteurs ont logiquement tendance à éviter de prendre des risques mais pour approvisionner adéquatement les transformateurs ou les détaillants, il est généralement nécessaire de consentir à des investissements risqués dans le matériel de production et de transformation, de planter des cultures ou des variétés nouvelles, de suivre les pratiques de rotation des cultures approuvées et, à long terme, de ne se consacrer qu'à quelques cultures. Dans la plupart des cas, les investissements sont orientés vers les avoirs et font appel à une confiance considérable de la part de l'agriculteur qui s'engage à ces investissements ou qui s'endette en conséquence. Les technologies recommandées par les ONG et autres doivent être rentables pour le type d'agriculteur avec lequel elles travaillent, et ne doivent pas accroître de manière excessive la vulnérabilité des agriculteurs aux chocs externes.

Les études des liens entre les agriculteurs et les marchés signalent fréquemment la nécessité de stimuler les capacités entrepreneuriales des agriculteurs. La question qui se pose est de savoir s'il est possible d'enseigner à quelqu'un à devenir entrepreneur ou si ce renforcement de la capacité ne peut aider que ceux qui possèdent déjà le sens des affaires à devenir de meilleurs gestionnaires. Il n'est probablement pas réaliste de s'attendre à ce que les habitants des zones rurales deviennent soudain des entrepreneurs. Cependant, les projets de mise en œuvre des liens, notamment ceux qui sont ciblés sur les pauvres, s'efforcent de dépasser l'objectif immédiat d'améliorer les revenus ruraux en donnant aux producteurs ruraux la possibilité de devenir des « propriétaires de chaînes ». Ainsi, les agriculteurs sont amenés à participer à toute une série d'activités, y compris la préparation et la transformation du produit, l'entreposage, le transport et, parfois, la vente au détail. Certes, la vente directe aux consommateurs des zones urbaines par les producteurs des zones périurbaines devrait souvent être encouragée, mais la question se pose de savoir si une intégration verticale de ce type devrait être proposée à la plupart des agriculteurs, et la problématique est de savoir si (1) la majorité des agriculteurs possède à l'heure actuelle ou

pourront acquérir la capacité de gérer la chaîne entière et (2) si c'est le cas, si ce changement sera réellement rentable pour eux.

Collaboration avec le secteur privé

S'il est vrai que plusieurs ONG internationales ont développé un fort intérêt commercial, certains projets dirigés par les bailleurs de fonds et les ONG, bien qu'en appliquant les politiques qui reconnaissent implicitement le rôle du secteur privé, ne reflètent pas nécessairement ces politiques dans leurs pratiques. Il existe une hostilité résiduelle vis-à-vis du secteur privé. Il s'en suit que les organisations de liaison cherchent à établir des circuits de commercialisation différents. Les exemples illustrant la durabilité de ces nouveaux circuits sont difficilement disponibles. Malgré la perception de la nature abusive des intermédiaires commerciaux, les groupements d'agriculteurs ou les coopératives ont toujours rencontré des difficultés à commercialiser leurs produits avec efficacité en concurrence avec le secteur privé. Les négociants ont généralement des liens de crédit informels avec les agriculteurs et contourner le négociant implique non seulement d'établir de nouveaux circuits de commercialisation mais aussi d'identifier de nouvelles sources de crédit. Le capital social existant entre les agriculteurs et les négociants fournit une incitation puissante à consolider cette relation plutôt que d'essayer de la détruire. Beaucoup de négociants ont la capacité de travailler avec les agriculteurs de manière économique et culturellement appropriée qui leur permet de les conseiller sur les questions de qualité, pour augmenter la production et réduire les coûts de transaction.²¹ L'annexe 1 met en évidence plusieurs exemples dans lesquels les négociants ont travaillé avec les agriculteurs pour renforcer leurs compétences, à la fois directement et avec l'assistance d'une ONG.

Comme le montrent aussi les études de cas dans l'annexe 1, le secteur privé est le moteur principal des liens durables et crée généralement des liens commerciaux sans l'intervention d'un tiers. En fait, les organisations d'agriculteurs soutenues par le secteur privé pourraient être plus efficaces que celles qui ont le soutien des ONG.²² Cependant, pour l'entreprise, cela implique d'aller au-delà du commerce pur pour rejoindre la notion de développement. Cela pourrait nécessiter d'organiser un département de recherche, un service de vulgarisation, des essais expérimentaux et la formation des agriculteurs. Un projet intéressant visant à aider les agriculteurs à intégrer plus efficacement les circuits de commercialisation existants a été mis en œuvre en Amérique latine par la FAO. Présent dans quatre pays (le Brésil, le Chili, le Mexique et le Pérou), le projet avait pour objectif de former les agriculteurs, en leur apprenant à mieux identifier les parties prenantes et leur rôle dans les filières agroalimentaires, en améliorant leurs compétences en matière de négociation et en les préparant à participer aux tables rondes pour l'établissement des partenariats.²³

La méfiance à l'égard des intermédiaires ne doit pas faire perdre de vue aux gouvernements, aux bailleurs de fonds et aux ONG le fait que les petits négociants sont souvent aussi pauvres que les agriculteurs avec lesquels ils travaillent et méritent autant d'être soutenus pour améliorer les liens dans la filière. Il y a déjà une étroite collaboration

²¹ Wheatley *et al.*, 2003.

²² Hellin *et al.*, 2006.

²³ Piñones *et al.* 2006.

entre les négociants, soit informelle, soit formelle par le biais de leurs associations,²⁴ et les possibilités d'élargir cette collaboration existent. Une étude récente des petits négociants en lait au Kenya a dénoncé le harcèlement des autorités comme étant la principale raison de la formation de groupements par les négociants. L'effet secondaire inattendu mais bénéfique de cette collaboration a été que les négociants en tant que groupe ont pu accéder à une formation. Les résultats ont été positifs en ce que les négociants travaillant en groupements ont perçu des revenus supérieurs à ceux des négociants qui ne s'étaient pas regroupés.²⁵ La collaboration entre négociants pour réaliser des économies d'échelle, identifier les marchés et réduire les risques est justifiable par les négociants mais elle les expose aux allégations concernant leur comportement cartellaire.

La capacité des organisations de liaison est vitale

Alors que certaines ONG et autres organisations internationales du développement sont passées de l'approche axée sur la production à l'approche davantage orientée vers le marché, elles sont encore nombreuses à ne pas avoir adopté l'approche commerciale nécessaire qui puisse leur permettre de conseiller les agriculteurs. Les ONG le reconnaissent généralement elles-mêmes. Lors d'un atelier de la FAO organisé pour les ONG en Afrique de l'Est et du Sud, beaucoup d'entre elles ont souligné le fait qu'elles ont besoin de renforcement institutionnel et de formation avant de pouvoir travailler efficacement à relier le secteur privé avec les communautés rurales. Lors d'un atelier similaire organisé pour les ONG en Asie du Sud-Est, les participants ont observé qu'alors que les ONG internationales comprenaient un tant soit peu les problèmes liés à la commercialisation, c'était rarement le cas des ONG locales qui étaient leurs partenaires sur le terrain. La difficulté à attirer du personnel avec les qualifications requises a aussi été signalée.

Les domaines de formation identifiés par les ONG comprennent la négociation des contrats, les études de marché, l'analyse de la chaîne d'approvisionnement, l'emploi de la documentation de gestion de base, comme les notifications de livraison, les lettres de voiture, et les outils de décision pour les entreprises agricoles, comme les budgets relatifs aux cultures. Les organisations de liaison ont par conséquent besoin d'évaluer leur propre niveau de compétences en matière de développement des entreprises agroindustrielles et celui de leurs partenaires, et d'identifier les besoins en matière de formation. La compréhension du secteur privé et des problèmes auxquels il est confronté est essentielle pour que les ONG et autres parviennent à relier les agriculteurs au secteur privé. L'idéal serait que le personnel des ONG qui participe à ces activités ait une expérience préalable dans le secteur privé, car il n'est pas facile de former les gens à comprendre le fonctionnement du secteur privé. Ceci dit, il est nécessaire de reconnaître que relativement peu de personnes ayant les compétences commerciales requises seraient également capables de répondre aux autres critères d'emploi des ONG.

²⁴ Shepherd, 2005.

²⁵ Sinja *et al.*, 2006.

Éviter la fourniture directe des services et les subventions

Comme on l'a observé précédemment, en raison de leur activité centrée sur les programmes de secours, il a fallu du temps à certaines ONG pour réaliser que la réussite commerciale à long terme ne s'obtient pas en faisant tout pour les agriculteurs, comme cela serait le cas dans un programme de secours, mais en les aidant à accomplir les choses par eux-mêmes et à créer des liens avec les fournisseurs de services appropriés. La fourniture directe des services, comme le transport pour acheminer les produits des agriculteurs aux marchés, la distribution des intrants et le crédit, peut profiter aux agriculteurs à court terme mais elle n'engendrera aucune durabilité à long terme et, en portant atteinte aux services commerciaux existants ou en ne fournissant aux agriculteurs aucune incitation à les créer, elle pourrait contribuer à aggraver la situation des agriculteurs à la fin du projet. Qui plus est, il n'est pas facile de faire la transition de la fourniture directe des services subventionnés aux services commerciaux. Un problème de cette nature est survenu dans un projet USAID pour le développement du café en Haïti. Le programme a d'abord dû faire face à la confusion créée par le statut initial de la fédération des associations d'agriculteurs en tant que projet de développement subventionné et le besoin de la fédération de remplir son rôle en tant qu'entreprise rentable. Qui plus est, la structure non commerciale de ses prix n'a pas favorisé le contrôle de la qualité ni l'efficacité de la gestion des coûts car les agriculteurs n'avaient pas perçu de lien entre la qualité du café et les gains financiers.²⁶

Il est tout à fait clair parmi ceux qui s'emploient à l'heure actuelle à favoriser le renforcement des liens qu'il ne devrait y avoir aucune subvention significative pour les agriculteurs. Les organisations de liaison devraient être considérées par les agriculteurs comme des organismes permettant d'améliorer leurs compétences en matière de commercialisation par le biais de groupements d'action et non comme sources de subsides. Les projets qui dépendent d'une aide subventionnée rencontrent généralement des problèmes quand les agriculteurs doivent assumer la totalité des coûts après le retrait du soutien externe. Les agriculteurs devraient être dissuadés d'accepter des intrants gratuits quand ils ont la capacité à participer à une opération commerciale rentable et les liens qui ne présentent aucun avantage pour les agriculteurs ne devraient pas être développés. En présence de subventions, le sens de la propriété des agriculteurs par rapport à une activité est généralement limité car les subventions tendent à diminuer la responsabilité et à récompenser l'échec. Les organisations de liaison devraient au contraire élaborer un plan d'affaires qui puisse permettre aux agriculteurs d'acheter les intrants dans des conditions de crédit commercial. Dans la plupart des cas, la fourniture gratuite de matériel aux petites agroindustries devrait être évitée car elle donne une fausse impression de la rentabilité de l'affaire, compromet la durabilité et peut encourager une mauvaise affectation des ressources productives.

Le développement des entreprises est risqué par nature, comme le montre le nombre élevé des échecs des jeunes entreprises dans le secteur privé. Les groupements d'agriculteurs ont par conséquent besoin d'assistance pour décider s'ils acceptent ou non de prendre des risques. L'utilisation des ressources externes peut légitimement être envisagée pour faciliter le processus du développement de l'entreprise. Des aides pour permettre aux

²⁶ Dunnington, 2006.

groupements d'évaluer le marché local, préparer les plans d'affaires, expérimenter un produit donné, et renforcer les compétences dans les domaines tels que la gestion de groupe, la comptabilité et la manutention après récolte constituent en général des utilisations efficaces des fonds de développement.

Même si le secteur privé est le premier à critiquer les ONG qui distribuent des subsides aux agriculteurs, les entreprises ne sont pas non plus immunisées contre les avantages qu'elles peuvent tirer des « incitations » qui leur sont offertes. Les prêts accordés par les institutions financières internationales sont souvent destinés à fournir une assistance subventionnée à des secteurs donnés, par exemple, sous la forme de fonds de prêts à taux préférentiels au profit des sous-traitants ou d'installations pour la recherche centrée sur une culture particulière. Ces efforts sont généralement contreproductifs²⁷ car ils encouragent l'entreprise à affecter ses ressources pour tirer profit de la subvention plutôt que de son activité qui devrait être fondamentalement rentable.

La confiance réciproque est essentielle

La confiance est un ingrédient essentiel des relations d'affaires depuis que les gens ont commencé à pratiquer les échanges commerciaux. Un nombre important de transactions de commercialisation agricole entre les agriculteurs et les négociants est fondé sur la confiance: les négociants font confiance aux agriculteurs pour le remboursement des prêts et simultanément, les agriculteurs font confiance aux négociants pour payer les produits qu'ils leur vendent, le paiement différé étant pratique courante.²⁸ Parmi les études de cas rapportées dans l'annexe 1, plusieurs d'entre elles accentuent l'importance de la confiance réciproque dans l'établissement et la continuation des liens. Il semble que cela ait été plus facile à réaliser dans les liens qui relient les opérateurs du secteur privé. De façon intéressante, plusieurs de ces liens fondés sur la confiance appartiennent au commerce transfrontalier. Il est possible que les accords entre les agriculteurs et les acheteurs ne fassent l'objet que d'un contrat verbal. Dans le cas du Myanmar, les agriculteurs déposent les produits à la frontière chinoise et font confiance tant au négociant frontalier qui verse les fonds qu'au chauffeur de camion qui en assure la livraison.

Contrairement aux relations plus traditionnelles, les liens relativement nouveaux se caractérisent généralement par des transactions entre des parties plus éloignées les unes des autres et qui n'ont eu que peu ou aucun contact préalable. Sans le soutien de la confiance dans le capital social, aucune des parties n'éprouve de fortes obligations sociales à respecter le contrat. S'il est vrai qu'il y a des raisons économiques convaincantes à respecter les accords contractuels, à savoir qu'il y va du mieux des intérêts économiques de chacun des partenaires, ces raisons sont moins évidentes pour les agriculteurs que les obligations sociales des systèmes traditionnels. Par ailleurs, dans de nombreux pays, les agriculteurs ont tiré profit dans le passé des subsides du gouvernement et du crédit agricole sans obligation de remboursement. Dans certains cas, de tels accords se poursuivent. Cela ne crée pas le cadre idéal pour faire comprendre aux agriculteurs la nécessité de respecter leurs engagements commerciaux.

²⁷ Minot et Ngigi, 2004.

²⁸ Shepherd, 2004.

Comment la méfiance entre les parties dans une nouvelle transaction peut-elle donc être surpassée? L'étude de cas de l'industrie du paprika au Malawi (annexe 1) offre une approche dans laquelle l'entreprise s'organise pour que les agriculteurs locaux soient élus par leurs pairs comme assistants de terrain avec, entre autres, la responsabilité d'assurer le suivi du contrat. Un accord similaire a été signalé en Thaïlande.²⁹ La confiance dans la résolution des problèmes par arbitrage indépendant peut aussi améliorer les relations, et le développement d'associations industrielles composées de représentants des agriculteurs et de l'entreprise peut être utile à cet effet. L'information recueillie lors de certaines études laisse entendre que les paiements rapides en espèces par les entreprises pourraient largement contribuer à surpasser la méfiance. La confiance est par ailleurs stimulée par les perceptions de l'engagement du partenaire dans l'affaire. Si une entreprise investit dans des usines, des entrepôts etc., elle projette l'image de son engagement à long terme et devient par conséquent « digne de confiance ».

Le développement de la confiance peut aussi être favorisé par les rencontres entre les agriculteurs et les acheteurs. L'étude des producteurs de pommes de terre en Ouganda, dans l'annexe 1, indique que les accords de commercialisation ont été améliorés grâce à la visite chez les producteurs d'un gérant de la restauration rapide. Au Pérou, un programme également pour les producteurs de pommes de terre, a permis aux producteurs de visiter un supermarché, un marché de gros et une usine de transformation de pommes de terre.³⁰

On parle de pratiques de commercialisation « qui contournent » ou qui « passent au-dessus » du contrat, ou de la « commercialisation extra-contractuelle » pour décrire les situations dans lesquelles les agriculteurs ne respectent pas leurs engagements contractuels, qu'il s'agisse de contrats formels où l'entreprise de parrainage a fourni l'investissement initial dans les intrants agricoles et, parfois, les avances en espèces, ou d'accords informels d'approvisionnement des agroindustriels. Dans ce type de transaction, les agriculteurs cherchent à tirer profit des prix contractuels qui sont supérieurs à ceux du marché en achetant des produits à d'autres producteurs pour les revendre à l'entreprise. Inévitablement, ces produits ne sont pas conformes aux normes requises. Face à de tels problèmes, les entreprises tendent souvent à renoncer à développer des relations durables avec les agriculteurs; seules les grandes entreprises ont le temps et les ressources nécessaires pour tenter de travailler avec les agriculteurs et leurs groupements et résoudre les problèmes.

Du point de vue de l'agriculteur qui a peu d'opportunités rémunératrices et qui a, en général, un besoin urgent de gains en espèces, cette commercialisation extra-contractuelle à des prix supérieurs à ceux convenus avec le contractant peut être justifiable. Les agriculteurs ont des difficultés à se défaire de la mentalité de s'enrichir rapidement et à comprendre les avantages potentiels à établir un accord à long terme avec un acheteur fiable, quand cet acheteur pratique des prix qui semblent inférieurs. Un travail considérable est par conséquent nécessaire de la part des agents de vulgarisation et autres fournisseurs de services pour instaurer la confiance entre les diverses parties. Les contrats devraient toujours prévoir la flexibilité nécessaire à la renégociation si les prix et les coûts varient de façon excessive.

²⁹ Cadilhon, J., communication personnelle.

³⁰ Devaux *et al.*, 2006.

Formation, structure et législation des groupements

S'il est vrai que la formation de groupements d'agriculteurs a remporté à ce jour un succès mixte, car les ressources requises pour réussir diminuent les possibilités de réplication, les organisations de liaison pensent généralement que la formation de groupements est nécessaire pour permettre aux agriculteurs de faire la transition de l'orientation vers la production à celle vers le marché. Les agriculteurs peuvent accéder à la vulgarisation et aux intrants plus facilement, améliorer la qualité des produits, accroître les quantités produites et réaliser des économies d'échelle, et augmenter leur pouvoir de négociation auprès des acheteurs. Du point de vue de l'entreprise, la fourniture de crédit et d'intrants par le biais des groupements peut renforcer l'influence des pairs et décourager le non respect des obligations contractuelles. En travaillant par l'intermédiaire des groupements, il est également possible de réduire les coûts associés à la fourniture des intrants, la collecte de la production, la fourniture des conseils de vulgarisation et la négociation des contrats. Par contre, il importe de noter que parmi les liens directs entre le secteur privé et les agriculteurs décrits dans l'annexe 1, ceux d'entre eux qui ont réussi avaient été créés par le secteur privé sans que des groupements aient été constitués.

L'action collective orientée vers le marché offre le potentiel de diminuer les coûts de transaction élevés que devraient encourir les agriculteurs s'ils travaillaient individuellement. Même si les agriculteurs sont sensibles aux avantages potentiels d'une action collective, leur sensibilisation n'est en général pas suffisante pour surpasser leur méfiance à l'égard d'une collaboration. La mise en œuvre d'activités de liaison collectives est par conséquent plus facile à réaliser quand les agriculteurs ont l'habitude de collaborer. Les expériences d'action collective passées, comme les programmes d'épargne et de prêts, sont positivement apparentées au succès de la commercialisation collective. Le partage d'activités différentes engendre la confiance entre les membres. En Indonésie, par exemple, les ONG qui assistent les agriculteurs à commercialiser les mandarines ont pu s'appuyer sur les groupements informels sociaux ou confessionnels et sur le fait que beaucoup d'agriculteurs travaillent en groupements informels pour s'entraider durant la récolte.³¹

L'approche consistant à organiser les agriculteurs en groupements a de meilleures chances de réussir quand les agriculteurs perçoivent les avantages économiques évidents des activités collectives. La connaissance précise des avantages potentiels devrait être la condition préalable à la constitution des groupements. C'est pourquoi il est nécessaire de prendre des mesures pour stimuler la performance économique du groupe, par le biais de l'intensification de la production et l'amélioration de la commercialisation, parallèlement aux travaux en cours sur les aspects institutionnels et organisationnels.³² Ces avantages doivent être durables et ne pas être liés à l'appartenance à un groupe qui donne aux agriculteurs le droit à une assistance subventionnée par l'ONG ou le donateur. Qui plus est, les ONG devraient considérer la formation des groupements comme composante essentielle du développement de l'approche de marché parmi les agriculteurs et pas seulement comme un véhicule pratique utilisé pour la livraison des intrants et la mise en œuvre des activités.

³¹ Wei *et al.*, 2003.

³² Une possibilité d'approche consisterait à développer une culture à court terme pour démontrer les avantages économiques immédiats en même temps que de développer des cultures dont le cycle de croissance est plus long.

La qualité de la direction du groupement et les compétences en matière de gestion sont vitales pour le succès du groupe. Sans elles, le groupe aura peu de chances de réussir à long terme. Des preuves de cette affirmation existent. En Tanzanie, par exemple, une étude montre que les chefs de file capables de mener les négociations de l'agriculture contractuelle sont davantage la clé du succès que l'homogénéité du groupe.³³ Au Mali, les organisations de producteurs ont été établies conjointement aux programmes d'irrigation des rizières. Une estimation a montré qu'en 2005, seules deux pour cent des organisations fonctionnaient correctement. Ce résultat est attribué aux problèmes majeurs de gouvernance et de gestion.³⁴ Cependant, il reste à déterminer comment les ONG et autres qui encouragent l'action collective pourront évaluer à l'avance la présence de qualités de commandement et autres compétences parmi les agriculteurs.

Il existe également une relation étroite entre les ressources dont disposent les agriculteurs, comme la terre, l'eau et autres avoirs, et la capacité du groupe à réussir. L'accès collectif aux marchés par les agriculteurs les plus démunis qui n'ont ni éducation ni connaissances numériques, etc. est improbable et par conséquent une forme de ciblage est nécessaire pour assurer que les agriculteurs possèdent un minimum de qualités pour réussir. Les organisations de liaison sont souvent placées face à une contradiction fondamentale. Elles veulent travailler avec les agriculteurs pauvres qui présentent le potentiel d'approvisionner les marchés. Mais les agriculteurs pauvres ne cultivent généralement pas les cultures qui présentent un potentiel de marché et ils ont un accès limité aux marchés en raison de l'état des routes et autres contraintes.³⁵

Les organisations de liaison utilisent une terminologie variée pour renvoyer aux groupements qu'elles organisent. Groupements d'intérêt pour les produits de base, réseaux d'agriculteurs au niveau du district, organisations de producteurs et associations d'agriculteurs sont quelques-uns des termes utilisés dans un seul et même atelier. Cependant, quel que soit le nom du groupe, le processus de formation doit être ascendant et les groupements doivent être la propriété des membres et fonctionner démocratiquement. Il est quasi certain que les groupements auront besoin de règlements, ou d'un statut administratif, pour gérer leurs opérations, même s'il est souvent difficile d'obtenir l'engagement des agriculteurs à suivre les règlements convenus et de les obliger à s'y conformer. L'engagement vis-à-vis du groupe semble être positivement apparenté au capital initial et au montant des droits d'adhésion,³⁶ mais il est probablement aussi associé directement à la perception qu'ont les agriculteurs des avantages liés au respect des règlements par rapport aux coûts. Il est nécessaire de parvenir à un équilibre entre la consolidation des avoirs du groupe et l'assurance que les agriculteurs ne seront pas démotivés s'ils ne réalisent pas des bénéfices satisfaisants.

Il est important que, dès le début, les groupements adoptent une orientation commerciale. Les groupements d'agriculteurs qui n'ont rien à voir avec l'argent mais qui sont uniquement chargés d'organiser les agriculteurs pour la mise en œuvre des activités collectives (par ex., rassembler les produits dans un lieu de rencontre avec le négociant ou regrouper les commandes pour les intrants) présentent sans doute les meilleures chances de

³³ Barham, 2006.

³⁴ Coulter, 2006.

³⁵ Barham, 2006.

³⁶ Shiferaw *et al.*, 2006.

durabilité car la possibilité qu'un des membres du groupe disparaissent avec les avoirs est moindre. Cependant, pour s'élargir de façon significative, l'activité a besoin que les groupements aient la capacité d'effectuer des transactions financières. Par exemple, le groupe d'agriculteurs en Ouganda qui a établi des liens pour approvisionner en pommes de terre un restaurant de restauration rapide a dû ouvrir un compte en banque, car le paiement avait lieu au moyen de chèques postdatés. Les groupements devront généralement s'inscrire auprès des autorités fiscales et être capables de présenter les lettres de voiture et les factures officielles. Dans beaucoup de pays, le statut juridique des groupements d'agriculteurs est flou, et ils ne peuvent par conséquent pas effectuer de transactions financières. Au Kenya, par exemple, les groupements de commercialisation pour les producteurs sont tenus d'être enregistrés comme groupements d'entraide et n'ont par conséquent pas le statut juridique d'une entreprise.³⁷ En Colombie, les groupements ont tendance à être enregistrés comme entreprise sans but lucratif pour pouvoir profiter des avantages liés aux frais d'inscription réduits et aux incitations fiscales mais une structure organisationnelle de ce type peut constituer un obstacle au développement à long terme.³⁸ Dans certains autres pays, il y a eu des pressions pour que les groupements ou les associations d'agriculteurs soient enregistrées en tant que coopératives, bien qu'il semble que les groupements aient une préférence pour le statut de société à responsabilité limitée. La confusion est fréquente concernant le statut juridique exact des coopératives et sur le meilleur moyen pour que les groupements soient enregistrés en tant que telle. D'une façon générale, les structures hiérarchiques des coopératives pourraient représenter une diversion non nécessaire pour les groupements d'agriculteurs.

Les groupements hétérogènes semblent être moins susceptibles de réussir que les groupements homogènes. Les activités du groupe semblent mieux se dérouler quand tous les membres partagent les avantages à part égale. Chez les agriculteurs, les riches et les pauvres ne se mêlent pas toujours facilement parce que les plus affluents tireront vraisemblablement davantage profit de la situation. Cela dépend cependant de la culture de la société concernée. Des groupements peuvent échouer en raison du manque de cohérence dans les structures hiérarchiques pré-existantes.³⁹ La composition des groupements doit aussi tenir compte du rôle des hommes et des femmes dans la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, quand les femmes se chargent de la première transformation et que les hommes s'occupent de la commercialisation, il pourrait être nécessaire d'établir deux groupements distincts. Il est prouvé que les petits groupements tendent à mieux fonctionner que les grands, et que les groupements plus importants ont davantage besoin du soutien externe. Quand on a affaire à un grand nombre d'agriculteurs, il est sans doute préférable de les répartir en groupements plus petits d'environ 20 à 30 personnes. L'expérience a montré que cela renforce la cohésion du groupe et sa durabilité.⁴⁰ Cependant, le vrai défi est de déterminer la taille effective du groupe pour qu'il soit assez grand pour exploiter les économies d'échelle et le potentiel du marché sans créer de conflits et dans lequel les avantages tirés par chaque agriculteur l'emportent sur les coûts collectifs dus à l'application des règlements et des normes.⁴¹ Avec les groupements très petits, les associations ou les coopératives de producteurs, il y a un réel danger à ce que les volumes réduits et les marges étroites nécessitent des subventions permanentes pour couvrir les

³⁷ Shiferaw *et al.*, 2006.

³⁸ González *et al.*, 2006.

³⁹ Coulter, 2006.

⁴⁰ Stringfellow *et al.*, 1997.

⁴¹ Shiferaw *et al.*, 2006.

coûts de fonctionnement et par conséquent, à ce que ces modèles ne soient pas répliqués.⁴²

Il est nécessaire de reconnaître que les activités collectives sont sources de frais dissimulés ainsi que d'avantages potentiels pour les agriculteurs. C'est un aspect à ne pas négliger lors de la planification relative à la formation des groupements et les coûts potentiels doivent être expliqués à l'avance aux agriculteurs. Ces coûts incluent la perte de la liberté de commercialiser les produits quand et avec qui ils souhaitent le faire. Il y a par ailleurs le coût d'opportunité pour le temps consacré aux réunions et à la communication avec les autres membres du groupe, ainsi que les coûts encourus pour assurer le respect du règlement administratif par les dirigeants et les membres du groupe.⁴³

L'appropriation des groupements par les élites peut poser un problème. Dans certains cas, les élites établissent elles-mêmes des groupements pour tirer profit de l'assistance gratuite ou des subventions offertes par les bailleurs de fonds ou les gouvernements, comme cela a été le cas avec le prêt récent de la Banque mondiale à la Zambie dont les fonds ont été affectés à des groupements pour la construction de magasins communautaires, mais peu d'entre eux, s'il y en a eu, ont été utilisés pour leur objectif envisagé.⁴⁴ Des coopératives ou des groupements établis par les bailleurs de fonds ou les ONG ont été détournés par les politiciens ou les «gros bonnets».⁴⁵ Même sans appropriation par l'élite, les groupements sont souvent constitués dans le seul but de profiter des subventions, comme l'indique le cas des producteurs de maïs au Mexique.⁴⁶

La capacité des agriculteurs à gérer avec succès les groupements orientés vers les affaires, ou à employer du personnel à cet effet, demeure problématique et nombreuses sont les expériences qui montrent qu'il s'agit vraisemblablement là d'un obstacle majeur à surmonter. Quand il y a des doutes sur la capacité des agriculteurs à gérer leur propre groupe, même après avoir suivi une formation, il est quasiment certain qu'il vaut mieux envisager de nouvelles approches. Une meilleure intégration des agriculteurs dans les circuits de commercialisation locaux existants, au lieu de les contourner, est une de ces approches.

Négociation des contrats et modalités contractuelles

Un des facteurs clés qui affecte la durabilité des liens au marché est la gestion du risque et la question de savoir qui assume le risque dans les accords contractuels. L'atténuation du risque est l'une des plus importantes motivations à l'établissement d'un contrat, alors que la perception de qui assume le risque est un facteur important qui affecte la durabilité des relations contractuelles. Certaines sources de risque peuvent être identifiées a priori et leur partage entre les parties peut être négocié, mais beaucoup de sources de risque ne sont pas prévisibles ou pleinement couvertes par les contrats. Des stratégies sont nécessaires pour s'adapter aux événements imprévus qui pourraient sinon porter atteinte à la relation contractuelle et compromettre les moyens d'existence des parties contractantes. Par exemple, dans le cas d'un risque connu, ou même dans le cas d'événements dits de force

⁴² Hellin *et al.*, 2006.

⁴³ Coulter, 2006.

⁴⁴ Shepherd, field observations

⁴⁵ Coulter, 2006.

⁴⁶ Hellin *et al.*, 2006.

majeure, des mécanismes d'assurance peuvent être élaborés. Pour les circonstances qui sont imprévisibles, des accords de contrat flexibles offrant un potentiel de renégociation sont souhaitables.⁴⁷ Dans certains cas, les contrats ne sont considérés que comme la preuve tangible des règles commerciales fondées essentiellement sur la confiance et la transparence de l'information.⁴⁸ Cependant, des mécanismes d'arbitrage doivent également être mis en place pour résoudre les conflits.

Des directives de base relatives aux modalités contractuelles sont fournies dans la documentation sur l'agriculture contractuelle.⁴⁹ Une liste de contrôle simple relative à la conception du contrat a été introduite, sur la base des expériences de passation de contrat dans l'agriculture danoise.⁵⁰ Les nombreux problèmes et les nombreuses sources de risque pourraient être abordés par le biais de modalités contractuelles plus novatrices et mieux appropriées. Beaucoup de contrats sont inappropriés dans leur forme initiale et sont améliorés par tâtonnement sur une période de plusieurs années. Une attention systématique doit être portée à la définition des modalités contractuelles en réponse aux différentes exigences et circonstances. Il s'en suit un besoin correspondant de renforcer les capacités en matière de négociation et d'application de contrat. Pour être efficace, la négociation d'un contrat exige que les agriculteurs soient non seulement de bons négociateurs mais qu'ils aient aussi une solide base d'information leur permettant de négocier. Cela comprend la connaissance de leurs propres coûts de production, qui implique des compétences en matière de tenue des dossiers et d'analyse marginale brute, et des prix courants du marché, et comment les convertir en prix à la ferme.

Les attentes, des deux côtés, doivent être réalistes, ce qui n'est pas toujours le cas. Toutes les parties doivent comprendre les modalités du contrat. Les agriculteurs peuvent rencontrer d'énormes difficultés dans ce domaine et les ONG et autres jouent par conséquent un rôle important à assurer que le contrat est bien compris. Les agriculteurs ont par ailleurs besoin d'avoir une bonne appréciation des risques encourus par le contractant et une compréhension de l'implication de ces risques à leur égard. Les activités doivent être clairement définies et accompagnées d'un calendrier. Dans les accords contractuels, les agriculteurs doivent être capables de synchroniser la production pour assurer que le produit est disponible quand l'agroindustriel, le détaillant ou la restauration rapide souhaitent le recevoir. D'une manière générale, cela suppose la capacité à suivre un programme de plantation rigoureux, qui fixe la disponibilité du matériel végétal, les dates de plantation, les quantités à planter, la date des récoltes et les rendements escomptés.

Financement

L'accès limité aux services financiers est un problème majeur pour les agriculteurs et qui affecte évidemment leur capacité à tirer profit des opportunités de la production orientée vers le marché. Une étude des groupements de commercialisation pour les producteurs au Kenya montre que le manque de crédit est *la* contrainte majeure à la réussite du groupe.⁵¹ Plusieurs ONG considèrent qu'une composante importante de la stratégie de sortie est le

⁴⁷ Da Silva, 2005.

⁴⁸ Cadilhon *et al.*, 2006.

⁴⁹ Voir, par ex., Eaton et Shepherd, 2001.

⁵⁰ Bogetof et Olesen, 2002.

⁵¹ Shiferaw *et al.*, 2006.

renforcement de la capacité des agriculteurs à épargner une partie du revenu engendré par la production de marché. Elles ont par conséquent encouragé les groupements d'agriculteurs à formuler des programmes d'épargne et à créer des liens avec les organisations de la microfinance. L'épargne est un moyen efficace de se protéger contre le risque.

La disponibilité d'accords de financement appropriés doit être envisagée dès le début. Les entreprises qui s'emploient à établir les accords d'agriculture contractuelle avec les agriculteurs, par exemple, doivent s'interroger sur le meilleur moyen dont disposent les agriculteurs pour financer leurs coûts initiaux et permanents. Dans le cas de certaines cultures arbustives, comme le palmier à huile, l'investissement peut être considérable et il n'y a aucune production sur plusieurs années. Les moyens de couvrir les coûts initiaux, notamment, doivent être soigneusement planifiés. Dans la pratique, les investissements à grande échelle tendent à être financés par les gouvernements et les institutions financières internationales et quelques entreprises investissent des fonds importants dans les agriculteurs contractuels.

Les accords de financement relatifs aux liens au marché sont nombreux et variés. Dans les systèmes traditionnels, les négociants peuvent avancer l'argent aux agriculteurs. L'inverse se produit aussi, où les agriculteurs acceptent des paiements différés jusqu'à 90 jours.⁵² Les entreprises de l'agriculture contractuelle fourniront généralement les intrants et les services de mécanisation à crédit, notamment quand ils sont confiants que le produit leur sera livré. Si la commercialisation extra-contractuelle est effectivement une possibilité, les accords de crédit sont plus problématiques. Les accords tripartites entre les agriculteurs, l'entreprise et la banque sont également courants.⁵³ Comme signalé dans l'annexe 1, une entreprise sucrière au Viet Nam a travaillé avec la banque vietnamienne de l'agriculture et du développement rural, qui a fourni les fonds par le biais de groupements à responsabilité conjointe. D'autres accords tripartites peuvent faire intervenir les fournisseurs d'intrants. En Inde, une chaîne de supermarchés a relié ses agriculteurs fournisseurs aux vendeurs d'intrants qui sont convenus d'approvisionner les agriculteurs à crédit, et a prévu d'élargir cet accord tripartite en accord quadripartite en intégrant une banque. Au Ghana, un projet de production rizicole a organisé la fourniture de crédit par le biais à la fois d'un fournisseur d'intrants et de la banque du développement agricole.

La fourniture de programmes de crédit et d'épargne nécessite des compétences spécialisées. Par conséquent, partout où l'option existe, l'organisation de liaison doit essayer de relier les agriculteurs à une institution financière expérimentée. Les prêts intermédiaires aux associations d'agriculteurs ne sont pas recommandés en raison des difficultés qu'ont ces associations à faire respecter les conditions du prêt parmi leurs propres membres. Cependant, les banques sont généralement réticentes à travailler avec les petits agriculteurs et ne manifestent leur intérêt que quand les agriculteurs apportent la preuve de leur réussite commerciale, comme l'indique l'étude de cas dans l'annexe 1 sur les liens avec un supermarché sud-africain. Même s'il est possible de justifier la fourniture (non subventionnée) de crédit pendant une brève période pour démontrer la rentabilité commerciale, les ONG ont maintenant d'une manière générale renoncé à la fourniture

⁵² Shepherd, 2004.

⁵³ Hollinger, 2004.

directe de crédit aux agriculteurs, et préfèrent faire intervenir les organisations de micro-crédit, les banques, les fournisseurs d'intrants ou les agroindustries. Par exemple, le programme pour les entreprises rurales au Kenya (KREP) se charge de gérer la composante de crédit et de prêt du projet de développement de l'industrie bananière de Technoserve.⁵⁴ Malheureusement, dans un grand nombre de zones rurales, il y a peu ou aucune institutions financières spécialisées qui soient disposées à prêter aux petits agriculteurs. Bien que la microfinance essaie de combler cette lacune, seul un petit nombre d'organisations montrent des signes de réussite à grande échelle. Le groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP) a identifié les attributs des organisations de microfinance qui ont contribué à fournir des services financiers dans les zones rurales. Il a conclu que le remboursement devrait être évalué sur la base de la capacité de l'emprunteur à rembourser, et pas seulement sur l'utilisation prévue pour le prêt; que les programmes d'épargne devraient aussi être disponibles; et que les conditions de remboursement des prêts devraient être telles qu'elles reflètent le caractère cyclique des mouvements du revenu.⁵⁵

Durabilité des interventions extérieures et stratégies de sortie

Le verdict n'a pas encore été prononcé quant à la durabilité, la répliquabilité et l'améliorabilité des projets axés sur l'établissement des liens. Certes, ces projets déploient tous leurs efforts à identifier et à quantifier les avantages pour les agriculteurs, mais peu d'entre eux fournissent une information précise sur les coûts de l'assistance fournie. Des chiffres réalistes sur les coûts permettraient d'effectuer une évaluation plus efficace des rendements escomptés de ces activités et favoriseraient le dialogue concernant la possibilité d'une répliquabilité généralisée des liens. Les études portant sur les agriculteurs qui ont tiré profit des activités des projets maintenant terminés doivent permettre d'évaluer si les liens établis sont durables à long terme.

L'idéalisme appliqué à la responsabilisation des petits agriculteurs et au développement participatif au niveau des communautés est permanent. Cependant, même les agriculteurs orientés vers le marché peuvent rencontrer des difficultés à entrer sur les marchés plus sophistiqués et la tâche impartie aux petits agriculteurs vivant dans les zones reculées, dont les compétences sont limitées et qui sont incapables d'accéder au financement s'avère pratiquement impossible à accomplir. Les études menées, par exemple, au Kenya montrent que la réussite de la commercialisation et la performance du groupe s'améliorent toutes les deux avec la proximité des marchés.⁵⁶ Il pourrait par conséquent être justifié, au moins dans l'immédiat, de se concentrer sur les agriculteurs les mieux lotis.

Il est important de prévoir la participation des autorités publiques locales, régionales et nationales dès le démarrage des activités de liaison. La consultation initiale et permanente permet d'éviter les malentendus et d'identifier par ailleurs l'expertise et les ressources qui pourraient être utiles. Il est également nécessaire de tirer les leçons des erreurs passées et de faire preuve de flexibilité. L'entrepreneur du Ghana qui commercialise les ananas frais coupés en tranches vers l'Europe, décrit dans l'annexe 1, a maintenant une entreprise totalement différente de celle qu'il envisageait de créer quand il est arrivé au Ghana. Un trait caractéristique des entrepreneurs est leur volonté de s'adapter et d'adopter l'approche

⁵⁴ Kibugu, 2005.

⁵⁵ voir CGAP, 2005.

⁵⁶ Shiferaw *et al.*, 2006.

du tâtonnement. Les ONG, les autres fournisseurs de services et les agriculteurs avec lesquels ils travaillent font probablement preuve de moins de flexibilité. En effet, certaines ONG ont parfois les mains liées par le manque de flexibilité dans les modalités de mise en œuvre convenues avec les bailleurs de fonds. Cependant, les marchés nationaux et d'exportation évoluent tous constamment en réponse aux activités des concurrents, aux politiques gouvernementales, aux influences climatiques sur la production et aux barrières tarifaires et non tarifaires. Les agriculteurs ont besoin d'être en mesure de s'adapter rapidement à ces changements.

Les projets seront plus durables s'ils limitent leur intervention à un nombre restreint d'activités de base. Certains ont confirmé le besoin de cette approche axée sur la compétence de base. L'annexe 1 décrit le cas d'une coopérative (MALI) dans le nord-ouest de la Tanzanie dont les activités portaient sur la transformation, la distribution et la commercialisation des jus de fruits, les fruits étant fournis par les membres de la coopérative. Une société de conseils tanzanienne, recrutée à l'origine pour étudier le potentiel lié à la diversification du produit, a recommandé à MALI de se concentrer uniquement sur son activité de base qui est la transformation des jus de fruits. Elle a conseillé à MALI de confier la distribution et la commercialisation aux grossistes capables d'offrir aux détaillants une vaste gamme de produits, ce que MALI ne pouvait pas faire.⁵⁷

Il est important d'assurer que les services, comme la vulgarisation, qui sont fournis par les ONG puissent à long terme être repris par les organisations locales sur une base commerciale. Il est clair que les projets de développement doivent renforcer les compétences des organisations locales. Cependant, les faiblesses reconnues dans cette approche concernent, dans beaucoup de pays, les fournisseurs de services locaux qui n'auront vraisemblablement pas la panoplie des compétences nécessaires pour répondre à toutes les éventualités, et comme la demande globale de ces services est réduite, la rentabilité des services commerciaux est limitée.

Il est plus facile de laisser les agriculteurs et leurs groupements ou associations se prendre en charge si une stratégie de sortie bien définie a été élaborée dès le début. Une stratégie de sortie doit assurer que l'ONG ou autre organisation ne participe pas directement à la commercialisation ou à la transformation des produits mais qu'à la place, elle facilite l'établissement des liens entre les agriculteurs et ceux capables de fournir ces services. Sinon, comme on l'a déjà observé, le retrait des services de l'ONG entraînerait inévitablement l'effondrement des liens au marché. Les opinions sont partagées sur le délai nécessaire pour accorder les meilleures chances à la durabilité. Certaines ONG ont fait l'essai d'interventions sur deux à trois années alors que les autres pensent que le processus nécessite dix ans. Même après une assistance à long terme, certains observateurs pensent que les groupements continueront d'avoir besoin des services de « dépannage et d'entretien », à savoir la formation à la direction et le soutien technique, pendant de nombreuses années supplémentaires.⁵⁸ Compte tenu de la nature du financement fourni par les ONG et les bailleurs de fonds cela sera difficile à organiser. Dans ce type de financement, la sortie est fixée par le donateur, et non par les circonstances, d'où les conséquences graves inévitables. Les liens au marché peuvent probablement être

⁵⁷ Ringo and Uliwa, 2005.

⁵⁸ Catacutan *et al.*, 2006.

efficacement introduits sur une période de deux à trois ans, mais le développement institutionnel est plus lent. Les groupements, ou du moins, leur chef de file, ont besoin de formation en matière de gestion, comme la capacité à établir un budget ou à tenir les comptes, pour assurer la durabilité financière, et des audits doivent avoir lieu régulièrement.⁵⁹

Les activités de groupe axées sur la commercialisation ont de plus grandes chances de réussir quand elles ne sont pas uniquement consacrées au renforcement des capacités dans les domaines directement apparentés à la commercialisation, comme les études de marché et les négociations avec les acheteurs, mais qu'elles consolident aussi les compétences générales en matière de gestion et d'organisation, comme les compétences de base liées au règlement des conflits et à la résolution des problèmes, qui permettraient aux groupements de fonctionner indépendamment.⁶⁰ Le problème concernant cette approche est lié au prix: les ressources humaines et financières disponibles pour travailler avec les groupements d'agriculteurs sont limitées, et plus il sera affecté de temps et d'argent à un groupe moins il y en aura de disponible pour les autres agriculteurs.

Les gouvernements, les bailleurs de fonds et les ONG ont tendance à s'orienter vers la croissance axée sur les pauvres. Cette tendance coexiste généralement difficilement avec les dures réalités commerciales. Le développement commercial n'est pas et ne peut pas devenir synonyme de politique sociale et la durabilité implique presque toujours de privilégier les critères commerciaux au détriment de certaines préoccupations d'équité. Les entreprises auront probablement davantage confiance à créer des liens avec les agriculteurs qui auront démontré leur capacité à produire dans un contexte commercial. Simultanément, il sera possible de passer outre les considérations liées à l'exacerbation des richesses pré-existantes ou aux inégalités entre les hommes et les femmes dans l'établissement des liens entre les agriculteurs et les marchés. Par exemple, les ONG pourraient saisir leurs meilleures chances de démontrer leur réussite à court terme en travaillant avec les agriculteurs plus aisés qui sont déjà orientés vers le marché. La concurrence qui s'exerce entre les ONG pour travailler dans les villages où il y a un chef de file dynamique a déjà été observée.

Extrapolation

Un nombre relativement restreint d'agriculteurs reçoit à l'heure actuelle l'aide des activités dirigées par les ONG et les bailleurs de fonds pour établir les liens entre les agriculteurs et les marchés. L'approche de projet aura de grandes chances de réussir auprès des bénéficiaires privilégiés mais son impact sur la grande masse des agriculteurs reste cependant limité. Par exemple, malgré l'essor bien documenté du secteur des supermarchés en Amérique centrale, moins de cinq pour cent des producteurs horticoles au Honduras et à El Salvador sont actuellement organisés en associations de producteurs pour approvisionner ces supermarchés. Cela provient, en partie, du fait que les modèles organisationnels utilisés à l'heure actuelle par les organisations de liaison sont trop coûteux en temps et en ressources financières pour être répliqués. Beaucoup d'organisations existantes comptent sur les subventions pour continuer à fonctionner. Si ces subventions fournissaient l'accès au marché à un grand nombre d'agriculteurs, il serait justifié de

⁵⁹ voir Ferris *et al.*, 2006 pour des suggestions concernant une stratégie de sortie sur une période de 5 à 10 années.

⁶⁰ Bingen *et al.* 2003.

prolonger le soutien. Cependant, si ce n'est pas le cas, comme dans cet exemple, une utilisation nouvelle des ressources devrait peut-être être identifiée.⁶¹

Les méthodes de réplique des approches testées et fiables à un prix inférieur, pour qu'en bénéficient un plus grand nombre d'agriculteurs, n'ont toujours pas été développées et doivent être considérées comme relativement urgentes. Naturellement, la condition préalable à cela est la disponibilité de marchés adéquats. L'élargissement des projets devrait avoir lieu sur la base d'un accomplissement initial. La réplique ne devrait commencer que quand un cycle commercial minimum (à savoir depuis la production jusqu'à la réalisation de la vente) a été rentable sur une base durable, à savoir sans l'aide d'intrants externes de la part des organisations de liaison. Les organisations de liaison devraient être sensibles au fait que ce qui fonctionne bien dans une situation ne réussira pas nécessairement dans une autre, même dans une zone avoisinante. Il ne suffit pas de répliquer une activité. La dynamique de la communauté cible doit être bien comprise, et les activités des projets adaptées en conséquence.⁶²

L'approche de projet peut détourner l'attention de la nécessité d'analyser plus profondément les facteurs qui affectent la capacité d'un plus grand nombre d'agriculteurs à développer une orientation vers le marché. Les problèmes liés à la politique, à la demande, d'ordre institutionnel et infrastructurel examinés dans le présent document devront être résolus pour que soit possible l'élargissement par le biais de la réplique à l'extérieur du contexte de projet. La formation du personnel de vulgarisation à s'orienter davantage vers le marché peut contribuer à transmettre le message à un plus grand nombre de bénéficiaires.

⁶¹ Lundy *et al.*, 2006.

⁶² Louw *et al.*, 2006.

5 L'environnement favorable

S'il est vrai que le secteur privé devrait se charger d'organiser la production, la transformation et la commercialisation des produits agricoles, le gouvernement doit jouer un rôle vital consistant à guider et à faciliter ce développement. Les gouvernements peuvent améliorer l'efficacité en fournissant le cadre macro-économique favorable ainsi que les biens publics indispensables, comme les routes, et l'environnement politique et juridique adéquat. Un des plus grands défis à relever réside dans l'élaboration des politiques, des institutions et des services pour favoriser le développement de la chaîne des valeurs à l'extérieur du contexte des interventions telles que celles qui sont examinées dans le présent document.

L'environnement politique

Les gouvernements devraient se concentrer sur le développement d'un environnement qui permette au secteur privé de fonctionner compétitivement. Les incitations à investir sont créées par les bonnes politiques monétaires qui entraînent des taux d'intérêts faibles et des taux de change stables. Il est également nécessaire d'examiner les structures fiscales et tarifaires existantes qui pourraient décourager les investissements. Malheureusement, les gouvernements sont souvent davantage enclins à diriger plutôt qu'à faciliter, en prenant les décisions relatives aux bénéficiaires des investissements futurs. Le choix de l'entreprise cible est souvent fait en collaboration avec les institutions financières internationales. Les prêts en faveur des industries nouvelles ou existantes tendent à déformer l'avantage compétitif, avec des investissements dans certains secteurs ou en faveur de certains acteurs de la chaîne fondés sur des critères politiques plutôt qu'économiques. Cela produit un effet dissuasif sur les investissements purement commerciaux et, si les investissements mal orientés produisent des marchés excédentaires, ils peuvent aussi augmenter les risques encourus à la fois par les « bénéficiaires » et par les autres agriculteurs.

La fourniture de services par les gouvernements peut également affaiblir les fournisseurs de service commerciaux. Par exemple, certains gouvernements continuent à intervenir dans l'approvisionnement des intrants en concurrence avec le secteur privé, malgré la libéralisation théorique du secteur des intrants dans la plupart des pays.⁶³ Par ailleurs, il est question de réintroduire les banques du développement agricole, minimisant ainsi toute incitation que pourrait avoir les institutions financières commerciales à élaborer des programmes de prêts adaptés aux agriculteurs. La fourniture de services par les gouvernements se justifie mieux à des fins de démonstration, en présence d'un exemple flagrant d'échec du marché, à savoir, dans les cas, peut-être rares, où il n'existe aucune activité économique rentable. Même là, les gouvernements devraient d'abord s'assurer que l'échec du marché n'est pas dû à des défaillances dans l'environnement.

⁶³ Kelly et Crawford, 2007.

Les politiques doivent être cohérentes, notamment quand des investissements importants ont lieu sur la base des changements de politique. Le Mozambique a réduit les taxes à l'exportation sur les noix de cajou brutes, ce qui a provoqué la montée en flèche des exportations des noix de cajou brutes et marqué le début d'une période difficile pour les transformateurs nationaux. En 2001, la politique a changé, favorisant un regain d'activité pour les transformateurs et l'établissement d'installations de transformation primaire dans les villages, avec le soutien des bailleurs de fonds et des ONG. Des progrès énormes ont été accomplis, mais la situation pourrait être compromise si de nouveaux changements sont apportés à la politique relative aux taxes à l'exportation.

Le cadre juridique et réglementaire

Il existe un grand nombre de questions d'ordre juridique à résoudre pour encourager le développement de l'agroindustrie. Concernant notamment les activités de liaison avec le marché, il est nécessaire d'apporter des précisions à la législation concernant les groupements d'agriculteurs et les coopératives. En particulier, certains groupements plus sophistiqués,⁶⁴ comme on l'a vu précédemment, éprouvent la nécessité de prendre un statut similaire à celui des sociétés à responsabilité limitée. Compte tenu du fait que le concept de groupe d'agriculteurs en tant qu'entité commerciale est relativement nouveau, beaucoup de pays n'ont pas encore élaboré la législation correspondante. Les entreprises de l'agriculture contractuelle qui concluent des accords avec les coopératives doivent aussi s'assurer que la coopérative repose sur une base juridique saine. D'une façon plus générale, la question des lois contractuelles et de la capacité à faire légalement respecter les contrats est préoccupante. Malheureusement, c'est à ce niveau que les accords juridiques sont souvent bloqués; les procédures légales sont universellement lentes et quand le jugement est éventuellement prononcé, il y a généralement des problèmes à le mettre en application et l'inflation érode le montant de la somme demandée. Qui plus est, les lois contractuelles sont de peu d'utilité aux entreprises qui essaient d'obtenir le remboursement des prêts accordés aux agriculteurs qui ont pratiqué la commercialisation extra-contractuelle, compte tenu des sommes minimales concernées. Inversement, les petits agriculteurs n'auront jamais les moyens d'assumer le coût des poursuites engagées contre les grandes entreprises. Le recours à l'arbitrage par un tiers, par ex., par les associations interprofessionnelles, pourrait être une solution au problème.

Les entreprises n'investiront probablement pas dans les pays où règne un climat général d'incertitude politique. Un environnement dominé par la corruption n'est pas propice aux investissements dans aucun secteur, et notamment dans l'agriculture, qui même dans le meilleur environnement politique possible, est toujours chargé de risques.

Une question importante à résoudre pour tout développement économique dans les zones rurales est le régime foncier. Les systèmes traditionnels des régimes fonciers dans beaucoup de pays offrent peu d'incitation aux agriculteurs d'investir dans les améliorations nécessaires à la pleine exploitation des opportunités de marché. Ces améliorations comprennent le matériel d'irrigation, l'amélioration des sols, et la création de l'infrastructure nécessaire pour répondre aux normes internationales comme EurepGAP.

⁶⁴ Il est nécessaire de faire la distinction entre les groupements établis pour développer des relations commerciales avec les acheteurs et les groupements organisés par les entreprises de l'agriculture contractuelle pour faciliter la livraison des intrants et la vulgarisation et la collecte de la récolte. Le second groupe n'a généralement pas besoin d'un statut juridique.

La plantation des cultures arbustives présente des contraintes particulières pour les agriculteurs qui n'ont pas la sécurité foncière. L'absence des droits de propriété stables est un obstacle à l'attribution des prêts nécessaires à l'achat des intrants, car ceux-ci exigent généralement une garantie. Quand l'irrigation est nécessaire, une question similaire se pose concernant le droit d'accès à l'eau et la gestion de l'affectation de l'eau.

Les autres domaines dans lesquels les gouvernements peuvent contribuer à fournir un environnement favorable efficace comprennent l'introduction d'une réglementation concernant l'utilisation des pesticides, les normes alimentaires, la qualité des semences et les dispositions permettant de certifier la qualité, l'origine géographique, etc. Si une législation antitrust est souhaitable, les gouvernements devraient cependant s'abstenir de pratiquer la surréglementation. La priorité est de favoriser la réussite des liens au marché plutôt que d'essayer de contrôler les acteurs de la production et de la commercialisation.

L'infrastructure

La plupart des études reconnaissent que l'absence d'une infrastructure suffisante est une contrainte majeure au développement des liens. Le rôle des gouvernements devrait être de développer l'infrastructure. Il s'agit là d'une vérité d'évidence et d'une recommandation facile à formuler. Mais, dans la réalité, les gouvernements de la majorité des pays en développement ont des ressources extrêmement limitées qui font l'objet de nombreuses revendications. Compte tenu des contraintes liées aux ressources, les fonds affectés à l'agriculture devraient être utilisés à développer l'infrastructure rurale et les services de soutien plutôt que de prendre la forme de subventions d'inspiration politique qui n'exerceront probablement aucun impact sur le développement à long terme.

L'approvisionnement fiable en eau et en électricité est vital pour l'agroindustrie et l'exportation des produits frais. Des routes d'accès en bon état sont particulièrement importantes pour le transport des denrées périssables destinées à l'exportation et pour les cultures qui nécessitent une transformation aussitôt après la récolte, comme le thé, le sucre et l'huile de palme. Dans le passé, la fourniture par le gouvernement de l'infrastructure routière était considérée comme vitale mais suite à l'expansion rapide de la téléphonie mobile, le rôle du gouvernement est passé de celui de fournisseur de services à celui de facilitateur de services (à savoir, en favorisant la concurrence et en évitant d'imposer des restrictions inutiles à la fourniture par le secteur privé des réseaux de téléphonie mobile).

Dans beaucoup de pays, l'absence ou l'insuffisance des marchés ruraux augmentent les coûts de transactions et empêchent les petits agriculteurs d'accéder aux marchés et les négociants d'accéder aux fournisseurs. Les gouvernements devraient examiner l'état et la disponibilité de l'infrastructure des marchés ruraux, notamment des marchés de groupage des produits, et prévoir les améliorations à apporter, s'il y a lieu.

L'environnement institutionnel

Les agriculteurs connaissent mal les marchés, à la fois du point de vue des prix pratiqués et des développements futurs possibles du marché. Ils ne sont par conséquent pas capables d'évaluer les propositions qui leur sont présentées par les ONG et autres et ils ne sont pas

en mesure de négocier efficacement avec les acheteurs. Les gouvernements et les bailleurs de fonds ont pendant des années essayer d'établir des services d'information de marché mais ceux-ci ont fréquemment soufferts des problèmes liés à la durabilité ainsi qu'à l'exactitude des données. Par ailleurs, ces services ne concernent généralement que les denrées agricoles de base et sont mal équipés pour fournir l'information relative aux marchés d'exportation ou aux marchés des produits transformés.

La qualité des services de vulgarisation agricole disponibles est généralement très médiocre. Les entreprises individuelles ne sont parfois pas capables d'internaliser le coût de la fourniture de la vulgarisation nécessaire aux agriculteurs, notamment quand elles sont en concurrence directe avec les entreprises qui ne fournissent pas ces services. Parallèlement, les gouvernements manquent en général de ressources pour assurer la vulgarisation. La possibilité de fournir ces services, probablement par le biais d'une forme de partenariat entre les secteurs public et privé, relève de la politique et doit être abordée. Quand les services de vulgarisation sont opérationnels, les agents sur le terrain peuvent jouer un rôle important dans l'établissement des liens entre les agriculteurs et les négociants ou les agroindustries. Le renforcement des compétences en matière de commercialisation du personnel de vulgarisation apparaît par conséquent comme un domaine d'intervention prioritaire.

Les activités de la recherche et du développement ne sont pas toujours coordonnées avec les politiques de l'agroindustrie. Les centres de recherche agricole planifient rarement leurs programmes, si jamais ils le font, autour de la demande du marché pour des produits agricoles donnés, ou de leur viabilité économique. Des liens plus étroits sont nécessaires entre les centres de recherche agricole et le secteur privé.

Une attention croissante est portée vers la possibilité de créer des associations inter-professionnelles pour les denrées ou les industries, qui peuvent servir de référence dans les discussions sur une industrie donnée et jouer un rôle important dans le soutien des liens entre la ferme et le marché. Ces associations réuniraient parmi leurs membres tous les secteurs concernés par une industrie donnée. Les activités envisageables peuvent comprendre le suivi du contrat, l'enregistrement et l'arbitrage; les mesures de minimisation de la commercialisation extra-contractuelle; la fourniture d'un forum de discussions avec la participation des entreprises, des gouvernements, des agriculteurs etc.; l'identification des besoins en matière de recherche et de développement; la promotion des marchés nationaux et d'exportation; et, de façon plus importante, la liaison en matière de politique avec le gouvernement comme première escale auprès du gouvernement quand surviennent des problèmes dans l'industrie. Ces associations peuvent être auto-réglementées mais peuvent aussi être établies par les gouvernements. Un exemple de ce dernier cas de figure est l'office pour le sucre de Tanzanie dont l'effectif réunit les travailleurs du sucre et les sous-traitants et assure l'arbitrage entre les deux. Les relations entre les sous-traitants et les travailleurs du sucre se sont soi-disant considérablement améliorées maintenant qu'existe un mécanisme efficace pour résoudre les problèmes dus à la violation des contrats et aux allégations sur l'inexactitude du calibrage et du pesage. En Afrique du Sud, l'association sud-africaine pour le sucre est également chargée de fixer les prix pratiqués avec les sous-traitants.

6 Discussion et recommandations

Discussion

A intervalles réguliers de quelques années, apparaît un nouveau concept du développement. Ne souhaitant pas rester à la traîne et être considérés comme dépassés, les bailleurs de fonds, les ONG et autres organisations du développement se précipitent pour adopter la nouvelle philosophie. Souvent, ils l'abandonnent peu de temps après avec la même précipitation. Le soutien à l'approche du développement qui est en vigueur est parfois relativement crédule et peut conduire à toute une série d'interventions peu judicieuses. L'accent mis actuellement dans les pays en développement sur l'approche, souvent mal définie, de la « chaîne des valeurs » et des activités associées à l'établissement de liens entre les agriculteurs et cette filière pourrait peut-être être considéré sous ce même angle. Il y a effectivement un danger à ce que cette approche perde rapidement de sa popularité si les efforts initiaux à fournir aux agriculteurs une orientation davantage axée vers le marché ne sont pas fructueux. Il y a lieu de croire que le présent document jouera un rôle important en mettant en évidence les problèmes qui ont été rencontrés à ce jour et en signalant les difficultés qui doivent être abordées en travaillant avec les agriculteurs.

L'approche consistant à relier les agriculteurs aux marchés semble cependant présenter de meilleures chances de réussir que certains engouements développementaux passés. En accentuant l'orientation vers le marché, cette approche reconnaît que le développement au niveau de la ferme doit correspondre à ce que les gens veulent acheter. La condition préalable à la croissance des agriculteurs est l'existence d'un marché. S'il est vrai qu'il y a, bien sûr, de nombreux exemples d'erreurs d'investissement commises par le secteur privé, d'une façon générale, aucune entreprise n'envisagerait de produire des produits que personne ne veut acheter.⁶⁵ Cependant, dans le cadre du développement des petits agriculteurs, l'accent a souvent été placé sur la maximisation de la production, avec quasiment aucune référence concernant la façon de vendre cette production. La priorité accordée au « marché » dans la nouvelle approche permet de combler les lacunes du passé. D'une façon plus importante encore, peut-être, elle accorde un rôle central au secteur privé qui, d'acheteur passif des excédents de production des agriculteurs devient un partenaire actif en assurant la conformité des agriculteurs aux exigences du marché.

Le présent document a examiné les initiatives de développement dans lesquelles les organisations externes ont assisté les agriculteurs et le secteur privé à établir des liens. Il a déjà été signalé qu'il y a beaucoup d'exemples dans lesquels le secteur privé a activement essayé d'établir de lui-même un lien avec les agriculteurs, sans l'intervention d'intermédiaires. A l'exception des activités à grande échelle de l'agriculture contractuelle, cependant, relativement peu de liens créés par le secteur privé ont fait l'objet d'études qui ont attiré l'attention de la communauté du développement. La question qui mérite d'être posée est celle de savoir, compte tenu de la capacité indubitable du secteur privé à créer ses

⁶⁵ Ou que personne ne pourrait être persuadé d'acheter.

propres liens, si les interventions des ONG et autres élargissent réellement le marché disponible pour les agriculteurs. Si tout ce que font les organisations de liaison se résume à remplacer un groupe d'agriculteurs qui approvisionnent un acheteur par un autre groupe d'agriculteurs, elles ne font que donner l'avantage aux agriculteurs choisis comme bénéficiaires de leurs interventions au détriment des autres. Si cela est le cas, il semble qu'il serait plus efficace de travailler avec le secteur privé pour explorer comment améliorer les liens avec les fournisseurs existants, comme par le biais d'activités de groupements, plutôt que d'identifier un tout nouveau groupe d'agriculteurs conformes aux notions préconçues de « bénéficiaires cibles ». Il y a des exemples dans lesquels une ONG se charge d'organiser les agriculteurs en groupements au nom d'une entreprise agricole contractuelle, comme décrit en annexe 1 dans le cas de l'usine de bois d'œuvre d'Afrique du Sud. Les partenaires externes peuvent non seulement organiser les groupements mais ils peuvent aussi assurer la formation pour permettre aux agriculteurs de mieux comprendre les besoins des entreprises par rapport à la production et à la livraison et d'apprécier pourquoi ces besoins doivent être satisfaits.

L'identification de catégories données d'agriculteurs pour bénéficier de l'assistance des bailleurs de fonds ou des ONG, comme dans le paradigme « Comment parvenir à faire œuvrer les marchés en faveur des pauvres » peut paraître souhaitable en théorie mais moins réalisable dans la pratique. Le dilemme vient de ce que les conditions nécessaires à la création des liens tendent à œuvrer au détriment des plus pauvres. Comme on l'a vu au chapitre 4, la recherche a déjà établi que les agriculteurs pauvres et isolés, dont la terre, les investissements agricoles et les ressources financières sont limités, et dont le niveau d'éducation est bas, ne sont pas suffisamment équipés pour exploiter la nouvelle orientation vers le marché. Le niveau scolaire, les compétences en matière de direction et de gestion, la proximité des marchés et l'investissement préalable dans l'irrigation ont prouvé qu'ils sont tous liés à la réussite des marchés. Si l'approche consistant à « relier les agriculteurs aux marchés » doit réussir, il faut que ses adeptes acceptent les réalités commerciales et ne fassent pas primer la réduction de la pauvreté au détriment de la durabilité des entreprises.⁶⁶ Dans la plupart des cas, les agriculteurs les plus démunis ne seront pas capables d'établir un lien avec les chaînes de valeurs intégrées qui supposent une relation coordonnée entre l'agriculteur et l'acheteur et ceux qui s'emploient à établir le lien entre les deux parties doivent le reconnaître s'ils veulent assurer la durabilité des liens. Il n'est naturellement pas question d'envisager que les agriculteurs les plus pauvres soient oubliés. Certes, les circuits de commercialisation traditionnels vont devoir être plus sophistiqués pour rivaliser avec les chaînes modernes, mais ils continueront d'offrir des opportunités de marché considérables, et les bailleurs de fonds et les gouvernements peuvent faire beaucoup pour les aider à mener à bien leurs opérations.

Pour accomplir davantage que la seule substitution d'un groupement de fournisseurs ou d'agriculteurs par un autre, les ONG et autres organisations doivent étudier de près les marchés qu'ils identifient pour leur intervention. Jusqu'à ces derniers temps, les prix mondiaux d'un grand nombre de denrées ont été bas. Le soutien aux agriculteurs pour augmenter les niveaux de production est difficile à justifier, même si les groupements individuels de producteurs dont les produits sont à bas prix ou de qualité supérieure

⁶⁶ Humphrey, 2006.

tireront un profit intéressant de ce soutien. Le commerce mondial des produits horticoles poursuit sa croissance mais les marchés des produits frais restent très compétitifs et sont de plus en plus soumis aux normes de qualité gouvernementales et privées. Dans l'ensemble, les pays en développement exportent moins de dix pour cent des fruits et cinq pour cent des légumes qu'ils produisent, à quelques exceptions notables près. Des perspectives plus larges s'ouvriraient pour les produits transformés si les problèmes de l'escalade tarifaire⁶⁷ pouvaient être résolus. Au cours des dernières années, la part des aliments transformés en pourcentage des exportations agricoles des pays les moins développés a augmenté mais cette même tendance ne s'applique pas aux denrées primaires, comme les cultures destinées à la préparation de boissons.⁶⁸ Cependant, les plus petits agroindustriels, avec lesquels sont souvent reliés les petits agriculteurs, doivent rivaliser avec les plus grands fabricants qui bénéficient d'économies d'échelles considérables. Beaucoup d'activités de transformation ont atteint un niveau d'échelle et d'automatisation qui laisse peu d'espace aux plus petites entreprises pour rivaliser.

Comme on l'a examiné au chapitre 3, un enthousiasme en apparence irrationnel se manifeste souvent concernant la promotion de certains marchés d'exportation, qui peuvent déjà être excédentaires, au détriment des marchés en cours de développement dans le pays. D'un point de vue global, et non de celui des groupements individuels d'agriculteurs, le développement des petits agriculteurs serait mieux servi par le développement des marchés locaux. Il existe des opportunités de stimuler la croissance de la consommation des produits agricoles, notamment quand les revenus augmentent. Le secteur laitier et celui de la viande offrent notamment des perspectives intéressantes liées à l'augmentation des revenus, mais dans beaucoup de pays en développement, la consommation des fruits et légumes est par ailleurs actuellement extrêmement faible. Il semble aussi qu'il existe des possibilités de concurrence entre les agroindustries nationales et les importations provenant des pays développés, bien que, comme on l'a vu précédemment, elles puissent être entravées par les pratiques d'achat des supermarchés et les difficultés bien réelles auxquelles sont confrontés les petits transformateurs en raison de la concurrence avec les entreprises plus grandes.

Les initiatives des bailleurs de fonds et des ONG visant à relier les agriculteurs aux marchés n'atteignent actuellement qu'une très faible proportion des agriculteurs. Il est tout à fait fondé de demander s'il est justifiable de dépenser ainsi des ressources limitées. Du point de vue des bailleurs de fonds et des ONG, il est bon de pouvoir conclure que « *nos activités dans le pays x ont établi des liens entre y milliers d'agriculteurs et les marchés, ce qui a entraîné une augmentation du revenu par personne chez ces agriculteurs de z centaines de dollars par an* ». Il est vrai que certains bailleurs de fonds exigent précisément ce type de rapport. Une telle façon de mesurer les résultats accomplis encourage le court terme et oblige à prévoir des accomplissements mesurables, qui prennent la priorité sur la nécessité de développement durable à long terme. Au premier signe de problèmes, l'organisation qui travaille sur le terrain est tentée de venir en aide aux organisations d'agriculteurs.⁶⁹ Il n'est pas difficile d'augmenter les revenus des agriculteurs quand les intrants sont fournis gratuitement et quand l'ONG ou les consultants fournissent gratuitement le transport des produits, ou même, les leur achètent. Par contre, il est certain que dans ce cas de figure, les avantages

⁶⁷ La tendance à augmenter les tarifs au fur et à mesure que le degré de transformation du produit augmente.

⁶⁸ Wilkinson et Rocha, 2006.

⁶⁹ Berdegue, 2001.

auront disparu un an après la fin des activités de l'intervention externe. En vérité, la situation des agriculteurs risque de s'aggraver si les activités du projet ont compromis la viabilité des négociants d'intrants et de produits agricoles qui travaillaient auparavant avec les agriculteurs sélectionnés.

Compte tenu du nombre relativement limité des agriculteurs qui peuvent bénéficier de l'intervention directe des bailleurs de fonds et des agents de terrain, il est pertinent de se demander pourquoi certains agriculteurs sont choisis et d'autres non. Les critères de sélection sont nombreux et variés: dans certains cas, c'est uniquement parce que la localisation est pratique; dans d'autres, c'est parce que le donateur a préétabli le profit du type d'agriculteurs qu'il souhaite aider. Dans certains cas, les facteurs agronomiques jouent un rôle parce que le donateur a décidé de concentrer ses activités sur une culture particulière au lieu d'un groupe d'agriculteurs particulier. Quelle que soit la raison, l'approche du développement qui consiste à avantager les agriculteurs seulement parce qu'ils ont eu suffisamment de chance pour être choisis n'est peut-être pas la meilleure tactique. Le développement ne devrait pas être une loterie. Bien au contraire, les bailleurs de fonds devraient se demander si leurs activités risquent d'exercer un impact négatif potentiel quelconque sur les agriculteurs non sélectionnés. Ils devraient examiner la possibilité de mettre davantage l'accent sur les activités qui présentent le potentiel de profiter à un nombre beaucoup plus grand d'individus, y compris les activités qui peuvent créer des débouchés pour l'emploi. Il est prouvé, par exemple, que l'emploi dans les grandes exploitations agricoles axées sur l'exportation contribue davantage à la réduction de la pauvreté que la production d'exportation des petits exploitants agricoles.⁷⁰

Les activités d'ordre plus général qui pourraient être envisagées par les bailleurs de fonds comprennent l'assistance aux gouvernements pour développer un environnement favorable approprié à l'agroindustrie, et dans ce contexte, à l'établissement par le secteur privé de liens avec les agriculteurs; et le renforcement des services de vulgarisation pour que les agents de vulgarisation adoptent dans leurs activités une orientation davantage dirigée vers le marché. Il est également nécessaire de prévoir le soutien à l'application des normes pour l'exportation. L'environnement lié au développement d'entreprises comprend la fourniture d'une infrastructure adaptée, la garantie des droits de propriété, une législation claire et un système juridique bien rodé, et l'absence de corruption. Un environnement macro-économique stable est nécessaire pour attirer les investisseurs. Les composantes agricoles d'un environnement favorable supposent la fourniture de politiques, d'institutions et de services favorisant le contrôle de la qualité des produits d'exportation, la négociation et l'exécution des contrats, l'information et les renseignements de marché, la recherche dirigée vers les marchés et l'innovation des produits, et la promotion de partenariats durables entre les secteurs public et privé. Une question importante concerne le champ d'action des ministères de l'agriculture. Comme ils sont peu nombreux à recevoir un mandat leur conférant une autorité en matière de développement de l'agroindustrie, il s'en suit que les ministères de l'agriculture ont un impact limité sur le développement de l'environnement favorable approprié. Des mécanismes sont nécessaires pour renforcer les liens entre les organismes responsables du développement de l'agroindustrie, et les bailleurs de fonds pourraient fournir une aide utile à cet effet.

⁷⁰ Humphrey, 2006.

De même que mettre l'accent sur les agriculteurs les plus démunis n'est peut-être pas la meilleure approche à adopter, l'enthousiasme à travailler avec les organisations d'agriculteurs existantes, comme les coopératives ou les associations de producteurs, ou à établir des groupements d'agriculteurs nouveaux ne sera pas toujours la meilleure façon de procéder. Pour réussir, les groupements ont besoin de compétences en matière de gestion et de direction d'entreprises, que les agriculteurs risquent de ne pas posséder. Il y a de fortes raisons pour que les agriculteurs travaillent ensemble pour améliorer la production et la qualité des produits et réaliser des économies d'échelle dans l'approvisionnement en intrants et la commercialisation de la production. En effet, la réalisation d'une économie d'échelle est fréquemment la condition préalable à la réussite de l'établissement des liens au marché. Cependant, les groupements ne devraient pas être aveuglément promus sans procéder à l'examen détaillé de la chaîne d'approvisionnement, évaluer les lacunes de cette chaîne, étudier de façon précise comment la formation des groupements peut combler ces lacunes et mener l'étude économique approfondie des avantages économiques de la commercialisation collective. En particulier, se servir des groupements pour essayer de supplanter les intermédiaires de la commercialisation existants peut être problématique, et peu d'information en confirme l'éventuelle réussite. Les groupements s'avèrent les plus utiles quand les agriculteurs souhaitent approvisionner les marchés urbains exigeants (par ex., les hôtels ou les supermarchés) ou les marchés d'exportation, alors que l'action collective semble moins évidente quand elle s'applique aux marchandises en vrac comme les produits de base.

Compte tenu des difficultés qui ont été signalées concernant l'organisation des agriculteurs en groupements, il est nécessaire de se demander s'il n'existe pas d'autres options pour organiser les agriculteurs, options qui pourraient procurer les mêmes avantages à un coût moindre.⁷¹ L'utilisation des agriculteurs chefs de file est une approche dont les bailleurs de fonds ont fait l'essai, notamment USAID, avec quelques bons résultats et qui a été aussi développée indépendamment par des agriculteurs entrepreneurs et le secteur privé. Comme on l'a déjà souligné dans le présent document, il serait également possible de faire davantage pour renforcer les liens entre les groupements informels d'agriculteurs et des négociants traditionnels.

Recommandations

Les principales grandes questions soulevées par le présent document sont mises en évidence ci-après, mais cette section n'a pas pour objet d'être une liste complète de toutes les recommandations et n'a pas pour objet de remplacer l'examen des facteurs qui pourraient améliorer la réussite probable des activités de liaison, qui sont examinées dans le détail au chapitre 4. La liste de contrôle des questions à poser pour établir les liens figure dans l'annexe 2.

1. **La coordination, la communication et la collaboration doivent être améliorées.** Riche est l'expérience concernant l'établissement des liens entre les agriculteurs et les marchés et les activités connexes comme la formation des groupements. Malheureusement, l'information disponible pour permettre aux bailleurs de fonds, aux

⁷¹ Hellin *et al.*, 2006.

ONG et autres de tirer les leçons de cette expérience semble limitée. Les chercheurs font des études détaillées de chaque activité de liaison, mais leur recherche ne sort pas des articles scientifiques lus seulement par d'autres chercheurs, ou des séminaires auxquels ils participent. La collaboration apparaît comme limitée entre les ONG et d'autres organisations qui participent aux activités de liaison et les ONG n'ont aucun forum international pour partager l'information. Compte tenu de l'intérêt croissant pour les activités qui relient entre eux les agriculteurs et les marchés, il semble essentiel de trouver des méthodes économiques pour partager l'expérience et les ONG devraient étudier quel serait le meilleur moyen de partager l'expérience au niveau international pour éviter de réinventer constamment la roue. Au niveau national, les gouvernements, les bailleurs de fonds et les ONG devraient établir des mécanismes de coordination des liens au marché pour favoriser le partage de l'information et éviter de rivaliser entre eux pour travailler avec des débouchés de marché prometteurs et des agriculteurs potentiellement viables.

2. **La connaissance des liens développés par le secteur privé est essentielle.** Alors que beaucoup a été écrit sur les activités de liaison de marché promues par les partenaires externes, il y a comparativement peu d'information concernant les liens établis directement par le secteur privé. Les réussites (et les échecs) du secteur privé dans ce domaine doivent être documentés, les causes de la réussite ou de l'échec doivent être comprises, et le rôle potentiel des partenaires externes pour permettre d'éviter les échecs futurs doit être examiné.
3. **Une approche axée sur la filière est nécessaire.** De la même façon que les efforts passés visant à stimuler la production ont été voués à l'échec, les efforts visant à organiser les agriculteurs en groupements de commercialisation exerceront peu d'impact si le reste de la filière fonctionne mal. Les ONG et autres qui s'emploient à aider les agriculteurs doivent pouvoir identifier les contraintes de la filière qui font obstacle aux agriculteurs ainsi qu'au système de commercialisation, et conseiller les gouvernements sur les moyens de résoudre les problèmes. Ces contraintes pourraient inclure des politiques inadéquates, des infrastructures inadaptées, des capitaux insuffisants, et les problèmes de bureaucratie.
4. **Une approche de marché réaliste est nécessaire.** Les succès remportés par les liens des petits agriculteurs avec les marchés d'exportation, biologiques et du commerce équitable ont été incontestables. Cependant, on sait très peu sur les rendements provenant de ces marchés quand ils sont mesurés par rapport aux coûts du soutien fourni par les organismes externes. Les normes imposées par le secteur privé et les gouvernements, les critères de certification, et la nécessité croissante de traçabilité entraînent tous des coûts élevés difficilement absorbables par les agriculteurs. Même avant ces nouvelles contraintes, l'exportation était une opération difficile et risquée, et gagnait à être pratiquée par des entreprises privées aux compétences et aux ressources adéquates, plutôt que par des petits groupements d'agriculteurs. Ceux qui s'emploient à relier les agriculteurs aux marchés d'exportation devraient examiner de près les coûts⁷² et les avantages du développement de l'exportation, et en particulier, la durabilité et la répliquabilité probable des activités après le retrait du soutien des bailleurs de fonds.

⁷² Dans un pays de l'Afrique du sud, un programme de soutien pour permettre aux agriculteurs d'obtenir la certification EurepGAP a apparemment formé dix agriculteurs pour un coût de 50 000 dollars américains par agriculteur ! (A. Sergeant, communication personnelle). Qui plus est, Humphrey, 2006 laisse entendre que la certification est une condition nécessaire mais loin d'être suffisante pour accéder aux marchés d'exportation des produits frais.

5. **Les marchés nationaux devraient recevoir la considération requise.** Les marchés nationaux, et, dans certains cas, les marchés régionaux, qu'il s'agisse d'agroindustriels, de détaillants, de chaînes de restauration rapide, d'hôtels ou d'institutions, présentent un potentiel considérable pour les plus petits agriculteurs, normalement sans les complications liées à l'accès aux marchés plus sophistiqués de l'exportation. Il est possible d'accomplir beaucoup en mettant en contact les acheteurs qui manquent d'approvisionnement avec les agriculteurs qui produisent. Il est recommandé aux ONG, aux bailleurs de fonds et aux gouvernements d'explorer le potentiel du marché national avant d'examiner les marchés d'exportation plus risqués. Ils peuvent aussi envisager des activités incitatives pour développer la demande locale des produits que les agriculteurs sont capables de produire.
6. **Travailler avec, et non contre, le secteur privé.** L'hostilité de longue date envers les « intermédiaires » de la part de certaines ONG et de nombreuses organisations du développement et de bailleurs de fonds doit être surpassée pour que les liens au marché fonctionnent. Comme on l'a vu dans le présent document, pour réussir, les liens ont besoin de la confiance entre toutes les parties et cette confiance ne peut pas s'instaurer si le message transmis par les employés des organisations de liaison aux agriculteurs est qu'ils ne peuvent pas faire confiance à leurs partenaires du secteur privé. Pareillement, les ONG et autres devraient résister à la tentation d'essayer d'encourager les organisations de commercialisation contrôlées par les agriculteurs à rivaliser avec le secteur privé. Les ONG et autres ont besoin de mieux communiquer avec le secteur privé pour comprendre pleinement comment les entreprises privées et les individus travaillent, les contraintes auxquelles ils font face et les coûts qu'ils encourrent dans leur opération.
7. **La formation du personnel des ONG est essentielle.** Les ONG et autres ne peuvent pas aborder les activités de liaison sans personnel qualifié à cet effet. Cela s'applique aux ONG internationales ainsi qu'aux organisations plus petites qui travaillent au niveau local dans beaucoup de pays. L'établissement des liens entre les agriculteurs et les marchés fait appel à un ensemble de compétences dont le personnel des ONG n'a pas eu besoin dans le passé et la transition vers une orientation de marché plus ouverte ne peut pas être accomplie sans acquérir ces compétences. Les ONG internationales ont besoin de former leur personnel et d'élaborer aussi des programmes de formation pour le personnel de leurs organisations de contrepartie locales. Elles pourraient aussi envisager d'offrir le soutien à la formation pour le personnel des services de vulgarisation agricole traditionnels.
8. **Résister à la tentation de subventionner outre mesure.** Quand les bailleurs de fonds, les ONG et autres recrutent des experts internationaux, ou même nationaux, coûteux pour soutenir des groupements relativement réduits d'agriculteurs, c'est déjà une subvention considérable. Cependant, il est souvent tentant d'introduire d'autres subventions même si les activités fondées sur les subventions se révèlent rarement durables, et peuvent entraîner une concurrence déloyale pour les agriculteurs qui ne bénéficient pas des interventions du projet. Déterminer quand avoir recours aux subventions est une question extrêmement complexe et difficile à résoudre. Il est recommandé aux organisations de procéder au calcul précis et réaliste des coûts et des avantages et de n'attribuer une subvention que quand l'entreprise ciblée est clairement rentable sur une base durable et engendrerait un excédent suffisant pour permettre aux composantes de la subvention d'être remplacées sur une base commerciale s'il y a lieu.

9. **Insister sur le développement de la confiance entre toutes les parties.** Les agriculteurs doivent se faire mutuellement confiance s'ils doivent participer à des activités collectives, même élémentaires. L'existence de cette confiance entre les agriculteurs ne peut pas être prise pour acquise, et dans certaines sociétés, cela peut compromettre les efforts visant à créer des liens avec les marchés. Dans les relations entre les acheteurs et les agriculteurs, beaucoup de choses peuvent mal tourner. Dans certaines relations formelles de l'agriculture contractuelle, les contrats clairement rédigés peuvent aider à minimiser, mais certainement pas éviter, les malentendus et la méfiance. Dans toutes les relations, les questions de prix, de modalités de paiement, de qualité et d'emballage du produit, et de conditions de livraison peuvent être sources de conflit. La meilleure façon de les résoudre est d'essayer de maximiser le niveau de confiance entre les parties et d'assurer que toutes les parties comprennent pleinement les modalités de l'accord. Il est recommandé aux organisations de liaison de maximiser le nombre de contrats entre agriculteurs et acheteurs. Les agriculteurs ne devraient pas être tenus à distance des acheteurs et laisser aux ONG le soin de tout négocier. Idéalement, les agriculteurs devraient participer à l'identification des acheteurs et à l'établissement du premier contact commercial. Par la suite, les organisations devraient favoriser les contacts fréquents entre les agriculteurs et les acheteurs.
10. **Être conscient que l'action collective ne réussit pas toujours.** Comme on l'a vu dans la discussion précédente, il existe des preuves théoriques solides et quelques preuves pratiques de l'aspect positif des activités collectives. Cependant, cela n'est pas toujours le cas. La vente des produits de base sur les marchés locaux engendre des rendements limités dans le cadre d'activités de commercialisation collectives formelles, alors que les agriculteurs tirent profit des activités informelles liées au groupage des produits. Les organisations et les groupements d'agriculteurs doivent être vus comme le moyen d'atteindre un but, et non comme le but en soi. Il est recommandé aux organisations de liaison d'analyser de façon détaillée la situation socio-économique des agriculteurs et d'étudier en profondeur les filières d'approvisionnement pertinentes avant de décider d'organiser ou non les agriculteurs en groupe.
11. **Créer les institutions appropriées.** Les gouvernements devraient s'intéresser à la nécessité de créer des institutions pouvant soutenir le développement de l'agroindustrie. La coordination des services de soutien par le biais d'une organisation pour la promotion de l'agroindustrie peut être souhaitable. Les aspects à aborder comprennent l'information de marché, la vulgarisation agricole, les mesures relatives au contrôle de la qualité pour la certification à l'exportation et autres mesures de contrôle de la qualité, le soutien à la recherche agricole et la formation à la gestion agricole et à l'agroindustrie.⁷³
12. **Les gouvernements doivent agir en consultation pour assurer l'environnement favorable adéquat.** Comme on l'a vu précédemment, les activités visant à relier les agriculteurs aux marchés n'accompliront pas grand-chose si la dynamique de l'environnement fourni par le gouvernement ne soutient pas le développement commercial. Il est recommandé aux gouvernements d'organiser des consultations régulières avec le secteur privé et avec les organisations de liaison pour identifier et résoudre les problèmes liés à la politique et aux structures juridique et institutionnelle.

⁷³ Les documents de deuxième cycle universitaire de formation à l'agroindustrie sont disponibles auprès de la FAO à : <http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/textbooks.html>

Des mécanismes formels pour ces consultations, sous la forme d'associations interprofessionnelles par denrée, devraient être élaborés.

13. **Les critères du financement doivent être définis.** Les ONG et autres organisations sont souvent tentées de fournir du crédit directement aux agriculteurs. Il leur arrive même de fournir ce crédit « en nature », en contournant les distributeurs d'intrants commerciaux. Si ce type d'approvisionnement en intrants est valable pour les entreprises liées par contrat avec les agriculteurs, notamment si les agriculteurs n'ont aucune autre option de débouchés pour leurs produits, les accords de crédit convenus par les ONG peuvent entraîner des problèmes de durabilité. La fourniture de crédit nécessite des compétences spécialisées et il est recommandé aux organisations de liaison de relier les agriculteurs à une institution financière expérimentée (banque ou organisation de microfinance) à chaque fois que c'est possible.
14. **Ne pas ignorer les problèmes auxquels les agriculteurs seront probablement confrontés.** Un optimiste aveugle à l'égard de la capacité des agriculteurs à approvisionner les nouveaux marchés peut entraîner des difficultés considérables. L'optimisme est certes souhaitable, mais il a besoin d'être teinté d'une pointe de réalisme. Les sociétés rurales traditionnelles sont confrontées à de nombreux problèmes dus à la dure réalité commerciale des filières de commercialisation modernes et il serait malhonnête de promouvoir des liens s'il semble que les agriculteurs ne peuvent pas répondre à la demande des acheteurs. Il est recommandé aux organisations de mener une évaluation complète des exigences des acheteurs quant à la qualité, la quantité, le calendrier des livraisons etc. et d'évaluer ensuite la capacité des agriculteurs sélectionnés à répondre à ces exigences. Là où les compétences et les ressources des agriculteurs et les normes sociétales semblent être en conflit avec la capacité d'un groupe d'agriculteurs donné de répondre aux exigences commerciales, les ONG devraient identifier des produits de remplacement pour l'agriculteur ou identifier de nouveaux agriculteurs pour approvisionner la demande du marché. Les organisations de liaison doivent être sensibles aux préoccupations des agriculteurs concernant le risque, et éviter de prendre les mesures qui augmentent considérablement ce risque.
15. **Tous les efforts doivent être dirigés vers l'assurance de la durabilité des interventions.** Les efforts du développement ont fréquemment échoué en raison de l'attention insuffisante accordée à la durabilité. Les problèmes du soutien excessif accordé aux agriculteurs par le biais de subventions ont souvent été signalés dans le présent document mais le soutien insuffisant des agriculteurs peut aussi compromettre la durabilité. Cela se produit notamment quand les organismes externes retirent leur soutien technique et consultatif avant que les groupements d'agriculteurs ne soient capables de travailler seuls. Malheureusement, les ONG n'ont généralement pas d'autres options que le retrait parce que l'organisme qui les finance limite le soutien dans le temps. Il est recommandé aux bailleurs de fonds, aux ONG et aux autres acteurs du développement de procéder dès le début à une évaluation réaliste du temps nécessaire au développement durable des opérations, sur la base des expériences réalisées avec des liens similaires, et d'établir un budget pour assurer le financement pour la durée nécessaire. Des approches plus flexibles et plus créatives au financement des projets seraient souhaitables pour que les organisations de liaison ne soient pas obligées de se retirer si tôt. En règle générale, les activités de développement prennent toujours plus longtemps que prévu.

16. **Les possibilités d'élargissement doivent être examinées.** Comme on l'a vu dans la discussion qui précède, il est clair que les activités de liaison ne font intervenir qu'un nombre relativement restreint d'agriculteurs. En supposant la disponibilité de marchés à exploiter par les agriculteurs des pays en développement, la question se pose de savoir comment les autres agriculteurs peuvent participer, compte tenu des coûts élevés des activités de liaison existantes. Il est nécessaire d'explorer les possibilités de répliquer les approches existantes à moindre coût et sans le besoin du soutien d'une ONG ou d'un bailleur de fonds international. Mais les approches existantes ne sont peut-être pas les meilleures façons d'atteindre un grand nombre d'agriculteurs. Il est recommandé que les bailleurs de fonds accordent davantage d'attention au renforcement global de la capacité de tous les agriculteurs à s'orienter vers le marché. Le soutien politique, infrastructurel, institutionnel et au renforcement des capacités pour permettre aux gouvernements de venir en aide à tous les agriculteurs est toujours très nécessaire.
17. **Analyser les coûts et les avantages.** A ce jour, il semble que peu d'attention ait été accordée à la quantification des coûts des activités visant à relier les agriculteurs aux marchés et à leur comparaison avec les avantages perçus par les agriculteurs, notamment après le retrait du soutien des bailleurs de fonds ou des ONG. Il est recommandé aux bailleurs de fonds de procéder à l'évaluation détaillée des coûts des projets et d'analyser si la forme choisie est effectivement la mieux appropriée pour soutenir l'amélioration de la commercialisation par les agriculteurs.

Annexe 1

Exemples de liens au marché

Introduction

La présente annexe décrit les études de cas citées au chapitre 2. Les exemples de liens entre la ferme et le marché⁷⁴ sont répartis dans les catégories suivantes:

- Agriculteur vers négociant national;
- Agriculteur vers détaillant;
- Liens par le biais d'un agriculteur chef de file;
- Liens par le biais des coopératives;
- Agriculteur vers agroindustriel;
- Agriculteur vers exportateur;
- Agriculture contractuelle

Agriculteur vers négociant national

➤ Avec un catalyseur externe

- La variété de mandarines Keprok Soe est très demandée en Indonésie. Cependant, elle ne pousse bien que dans la province du Timor occidental. Comme il s'agit d'une variété haut de gamme, les négociants sont motivés à jouer un rôle actif dans le développement de liens plus efficaces, attitude qui est rarement rencontrée. En travaillant avec les groupements d'agriculteurs formés par les ONG, les négociants ont organisé des ateliers pour les agriculteurs, pour couvrir les aspects tels que la lutte contre les mouches des fruits, les principes de l'agriculture biologique et les techniques après récolte pour répondre aux besoins du marché. Une entreprise a appris aux agriculteurs comment fabriquer des boîtes en bois et leur a fourni les directives sur le calibrage et les définitions des niveaux de maturité. Les négociants ont aussi pris des mesures pour résoudre le problème du manque de capitaux chez les agriculteurs, y compris l'avance de fonds de fonctionnement. Les avantages perçus par les négociants comprennent non seulement l'approvisionnement fiable et de haute qualité mais aussi le fait que les liens avec les agriculteurs créent une barrière élevée à l'entrée des autres négociants.⁷⁵ Cet exemple illustre la capacité de certains négociants à travailler étroitement avec les agriculteurs pour résoudre les problèmes liés à la production, à l'après récolte et à la commercialisation. Cependant, ces liens seraient difficiles à établir sans l'intervention d'une ONG car la plupart des négociants n'auront probablement pas les ressources, le temps ni l'inclination ou les compétences nécessaires pour organiser elle-même les agriculteurs.

➤ Développé par les participants eux-mêmes

⁷⁴ Des études de cas supplémentaires sont disponibles à <http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/linkages/index.html>. Toute contribution supplémentaire à ce site sera appréciée.

⁷⁵ Wei *et al.*, 2003.

- Un négociant du marché de gros d'Ho Chi Minh-ville est spécialisé dans la laitue beurre. En améliorant les liens avec les agriculteurs et en les encourageant à produire des légumes de qualité et de sécurité sanitaire supérieure, il a augmenté les rendements des agriculteurs, réduit les pertes et amélioré ses propres marges bénéficiaires. Le négociant collabore avec plusieurs collecteurs qui sont chargés de former les agriculteurs à cultiver, récolter et emballer les laitues. Le négociant coordonne leurs activités et passe les commandes cinq jours à l'avance accordant ainsi aux collecteurs le temps de rechercher la qualité requise, contrairement aux autres négociants qui ne commandent que le jour même. Le négociant finance les collecteurs qui, en retour, accordent des prêts aux agriculteurs. Ce cas laisse entendre que les négociants traditionnels peuvent aider à améliorer la filière d'approvisionnement en fruits et légumes en se concentrant sur la qualité, la formation du fournisseur, les investissements spécifiques, la collaboration et la planification conjointe.⁷⁶
- Un fournisseur de légumes professionnel à Chiang Mai, en Thaïlande se spécialise dans les légumes sans résidus chimiques. Il rassemble les produits, comme les laitues, les laitues romaines, les choux et les concombres produits par 40 agriculteurs et les livrent à trois acheteurs à Bangkok. L'approvisionnement repose sur la confiance réciproque et il n'y a pas de contrat écrit. Le fournisseur analyse les résidus 20 jours avant la récolte. Pour empêcher les cultivateurs de livrer des légumes qui n'appartiennent pas à leur groupe, il se rend dans les champs avant la récolte pour estimer la production et surveiller l'application des produits chimiques. Il se charge de l'inspection de la qualité, du calibrage, de la préparation et de l'emballage. Les acheteurs ne lui donnent pas de normes ni de calibres précis pour les produits, à l'exception de la laitue pommée. Les paiements ont lieu entre sept et 15 jours après la livraison.⁷⁷
- Une centaine d'agricultrices travaillent pour une entreprise à Bali, en Indonésie, qui commercialise ses produits sous la marque « Bali Fresh ». Cette entreprise était à la recherche d'un approvisionnement supplémentaire fiable et adhérent aux normes de sécurité sanitaire pour les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et des supermarchés, et aussi pour l'exportation. L'entreprise a initialement contacté plusieurs femmes vivant dans une région relativement pauvre de Bali pour identifier leur intérêt à l'égard de l'agriculture. L'entreprise a loué des terres pour ces femmes, ainsi que pour établir une pépinière liée à l'entreprise destinée aux essais de variétés et de méthodes de culture et qui fournit les plants aux agriculteurs – plants qui, en raison des installations spécialisées, sont de qualité supérieure à ceux que produisent eux-mêmes les agriculteurs. Après la récolte, les produits de chaque agriculteur (certains travaillent en groupements) sont pesés et enregistrés. Ils sont ensuite emballés et acheminés vers l'entreprise où ont lieu le lavage, le calibrage et l'emballage. L'entreprise emploie du personnel de vulgarisation et de commercialisation dans les zones de production. Le personnel de commercialisation fait le suivi des cultures pendant leur croissance et s'emploie à assurer la continuité de l'approvisionnement pour répondre aux besoins du marché. Ayant commencé ce partenariat sans aide extérieure, l'entreprise a réussi à attirer le soutien de plusieurs organismes d'aide en faveur des femmes. Ce soutien a servi à établir un fonds renouvelable pour le paiement des intrants, et à fournir des cours d'alphabétisation

⁷⁶ Cadilhon *et al.*, 2005.

⁷⁷ Wiboonpongse et Sriboonchitta, 2004.

et de comptabilité. Les agricultrices gagnent maintenant plus de deux fois le salaire minimum. Les négociants qui ont un approvisionnement insuffisant peuvent être proactifs en recherchant de nouvelles sources d'approvisionnement même auprès des personnes qui n'ont que peu ou aucune expérience dans l'agriculture, comme dans le cas présent.⁷⁸

Agriculteur vers détaillant

➤ **ventes directes par les agriculteurs**

- Une chaîne de supermarché en Inde, Foodworld, a établi des relations d'approvisionnement avec une centaine de petits exploitants agricoles. La collaboration avec ces agriculteurs est nécessaire parce que les lois foncières empêchent la consolidation des terres agricoles; les agriculteurs sont propriétaires de deux hectares en moyenne chacun. L'entreprise n'a pas de relation contractuelle. Dans l'immédiat, Foodworld est convenu d'acheter toute la production des agriculteurs, mais si les considérations qualitatives commencent à prévaloir sur les besoins quantitatifs, cela ne pourra pas durer. Les prix sont établis quotidiennement sur la base des prix du marché de gros en vigueur. Les agriculteurs livrent leurs produits dans un centre de regroupage qui est situé jusqu'à 300 km des magasins. L'entreprise négocie les prêts au nom des agriculteurs auprès des entreprises de semences et d'engrais et vérifie aussi que les variétés fournies sont correctes. Actuellement, l'entreprise ne joue aucun rôle dans le remboursement des prêts, en revanche, les agriculteurs qui n'honorent pas les remboursements de leurs prêts se verraient refuser leurs produits (ce qui n'est pas encore arrivé). Des discussions étaient en cours avec les banques (fin 2004) pour établir un contrat quadripartite, selon lequel les banques financeraient les intrants fournis aux agriculteurs et Foodworld rembourserait les banques à partir des recettes des agriculteurs.⁷⁹

➤ **par le biais d'un négociant**

- L'entreprise Bimandiri en Indonésie a été établie en 1994, et dès 1998, elle approvisionnait quatre chaînes de supermarchés. En 2000, l'entreprise a décidé de se dédier uniquement à Carrefour en tant que fournisseur en gros, Carrefour possédant dix magasins en Indonésie au début de 2005. Au début, Bimandiri a acheté aux négociants locaux et aux agriculteurs individuels, mais la décision de ne travailler qu'avec Carrefour a entraîné le développement d'un système d'approvisionnement durable, pour lequel il a fallu encourager les agriculteurs à travailler en groupements et établir des accords de partenariat avec ces groupements. L'entreprise travaille avec les groupements d'agriculteurs sur la base des quantités convenues. Les prix sont soit fixés à l'avance, soit ils sont liés aux recettes dans une fourchette entre les prix plancher et les prix plafond. Les problèmes posés comprennent le degré de l'engagement des agriculteurs, la saisonnalité de la production et la volatilité des prix. Par ailleurs, il arrive que Carrefour ne soit pas capable d'absorber la totalité de l'approvisionnement, il s'en suit alors que Bimandiri est obligé de vendre à perte sur les marchés traditionnels. Un exemple des problèmes posés par le fait de traiter avec des agriculteurs sans avoirs est que parmi les cent membres du groupe d'agriculteurs

⁷⁸ Serhalawan, R., communication personnelle.

⁷⁹ Radhakrishnan, 2005.

près de Yogyakarta abordés par Bimandiri pour cultiver des pastèques, seule la moitié d'entre eux ont été considérés comme aptes à pratiquer cette culture.⁸⁰

➤ **avec un catalyseur externe**

- Un point de restauration rapide dans la capitale ougandaise, Kampala, était inquiet au sujet de son approvisionnement en pommes de terre pour faire les frites. L'entreprise a sérieusement envisagé d'importer des frites congelées. Avec le soutien d'une ONG, quelques agriculteurs du sud-ouest de l'Ouganda ont décidé que d'établir un lien avec le point de restauration rapide était l'option la plus intéressante. Pour répondre aux besoins du restaurant, les agriculteurs ont commencé à cultiver une nouvelle variété et ont adapté leurs pratiques de production pour modifier la taille et la teneur en humidité des pommes de terre. Le restaurant voulait des pommes de terre toute l'année. Pour cela, les agriculteurs ont dû travailler en groupements pour échelonner les dates des plantations. Ils ont aussi dû cultiver les pommes de terre à différentes altitudes. Le paiement par chèque par l'entreprise a obligé le groupe à ouvrir un compte en banque. Les relations entre l'acheteur et l'agriculteur ont pris un nouvel essor quand le gérant du restaurant s'est rendu au village. La confiance s'instaure grâce à la maximisation de l'interaction et de la communication entre toutes les parties et la rencontre a été le point de départ de l'établissement de la confiance et des liens personnels étroits entre les producteurs et l'acheteur.⁸¹

➤ **organisés par un supermarché**

- Un supermarché d'Afrique du Sud a fortement mis l'accent sur l'approvisionnement en légumes frais de proximité. Non seulement l'idée profite aux agriculteurs locaux, mais elle prouve un sens aigu des affaires. Le magasin est capable d'offrir des produits plus frais que ses concurrents qui s'approvisionnent auprès des centres de distribution centralisée et la participation de la communauté locale a entraîné une hausse considérable des ventes du magasin. Outre le fait d'ouvrir un marché aux produits des agriculteurs, le détaillant accorde à 27 agriculteurs des prêts à la production sans intérêt sur présentation et approbation des plans d'affaires. Le remboursement est déduit au moment de la livraison des produits. Son personnel se rend fréquemment à la ferme et dispense la formation relative aux normes de qualité des produits. Certains problèmes ont cependant été rencontrés, notamment au niveau des difficultés auxquelles sont confrontés les agriculteurs dans la coordination des livraisons pour que les quantités fournies soient constantes. Les banques étaient au début réticentes à soutenir cette initiative, mais le succès de l'opération les a amenées à considérer les agriculteurs comme « banquables ».⁸²

Liens par le biais d'un agriculteur chef de file

- Tous les agriculteurs de l'île de Mindanao aux Philippines avaient l'habitude de vendre leurs produits soit sur les marchés locaux, soit par le biais des circuits de commercialisation traditionnels où participaient les collecteurs des villages et les grossistes de Mindanao et les grossistes et les détaillants des villes principales de Cebu et de Manille. Avec le soutien d'un projet USAID, une nouvelle approche a été élaborée,

⁸⁰ Sandredo, 2006; Natawidjaja et Reardon, 2006.

⁸¹ Kaganzi *et al.*, 2006.

⁸² Louw *et al.*, 2006

impliquant les groupements d'agriculteurs qui approvisionnent directement les marchés. Le « groupe pour les laitues » de Bukidnon était composé de cinq fermes dans le Mindanao du nord. Un marché pour les laitues a été identifié auprès des entreprises de restauration rapide. Les activités de commercialisation ont été coordonnées par la plus grande des cinq fermes, qui comptait pour 44 pour cent de la production. La coordination consistait à : (1) contacter chaque cultivateur pour obtenir confirmation de l'approvisionnement hebdomadaire et suppléer aux défaillances individuelles avec la production des autres membres du groupe; (2) vérifier la zone de refroidissement préalable et d'emballage, et la disponibilité des caisses en plastique; (3) transmettre les rapports de réception et les paiements hebdomadaires aux autres cultivateurs et examiner les problèmes de qualité identifiés; et (4) faire la liaison entre le fournisseur des caisses, les transporteurs et les fournisseurs d'intrants. Les caisses étaient de couleurs différentes pour chaque agriculteur pour la traçabilité. L'information sur chaque expédition était faxée à l'avance à l'agent du groupement à Manille qui recevait le chargement dans les locaux de l'acheteur, contrôlait le poids, identifiait tout problème de qualité, et faisait rapport à Bukidnon. L'agent s'occupait aussi des virements bancaires pour le paiement des cultivateurs. Le groupement a fourni un modèle d'approche intégrée qui repose sur la liaison étroite entre les fournisseurs des intrants, les transporteurs et les acheteurs, et le rôle de coordination de l'agriculteur chef de file est apparu comme la composante essentielle à sa réussite, qui a par la suite permis aux agriculteurs d'élargir leurs activités collectives à une gamme de légumes plus variés.⁸³

- Le groupement In-Net des cultivateurs de légumes (INVG) dans la province de Chiang Mai, en Thaïlande, consiste en 72 membres appartenant à huit villages, qui produisent ensemble des choux frisés, des choux, des haricots et des brocolis. Les membres du groupement ne paient pas de frais d'adhésion, mais chacun achète une action de 120 baht (3,50 dollars américains) qui sert de financement initial et de capital de fonctionnement, principalement pour accorder les prêts nécessaires à l'achat des intrants. Le groupement INVG a investi dans des pompes à eau et dans l'irrigation par tuyaux. Le groupement approvisionne deux supermarchés à Chiang Mai, ainsi que deux marchés de produits frais et un magasin universitaire. Les agriculteurs du groupe INVG livrent les légumes à leur président, qui agit à titre d'acheteur et approvisionne la chaîne des supermarchés depuis plus de quinze ans sans contrat écrit. Comme les produits sont en consignment avec reprise des invendus, le président du groupement INVG doit soigneusement déterminer la quantité à livrer chaque jour pour éviter les pertes. Les fruits sont inspectés un à un pour leur qualité et leur fraîcheur, ce qui entraîne un taux de rejets élevé. Le code de chaque membre figure sur l'étiquette des sacs pour la traçabilité. Le paiement a lieu tous les 45 jours. L'inconvénient est que les légumes doivent être vendus dans la journée. Le cas présent fournit l'exemple intéressant d'un agriculteur chef de file, digne de la confiance des autres, qui a pris le rôle du négociant, pour servir tous les membres du groupement.⁸⁴

Liens par le biais des coopératives

➤ directement avec le secteur privé

⁸³ Sur la base des travaux de Flordeliza Lantican.

⁸⁴ Wiboonpongse et Sriboonchitta, 2004.

- La première entreprise en Chine à exporter des légumes biologiques au Japon utilise un système d'écologie biologique intégrée, qui a été introduit en 1993. L'entreprise ne signe pas de contrat directement avec les agriculteurs mais par le biais des coopératives villageoises de légumes formées du comité de village et des agriculteurs chefs de file spécialisés dans les légumes. L'entreprise fournit les engrais à l'avance et les agriculteurs paient les engrais quand ils vendent leurs légumes. Les producteurs sont sélectionnés en fonction des critères suivants: structure du sol; qualité de l'eau d'irrigation; milieu environnant; éducation et capacité des agriculteurs; capacité de direction de la coopérative. L'entreprise tient une conférence de village pour discuter de la production des légumes biologiques et formuler le contrat. Elle établit des écoles d'agriculteurs pour enseigner les cultures biologiques et deux experts japonais contrôlent et fournissent la formation, avec le personnel chinois. Les chefs de file de la coopérative sont généralement les chefs de village, qui peuvent assurer le soutien du village. L'entreprise réunit maintenant 25 coopératives d'agriculteurs qui sont certifiées en tant que producteurs de cultures biologiques.⁸⁵

➤ **avec un catalyseur externe**

- Une ONG belge, ACT, a établi l'association Muleba pour l'agriculture et les industries locales (MALI) dans le nord-ouest de la Tanzanie pour améliorer la productivité au niveau de la ferme. Cependant, la réussite de cette entreprise initiale a engendré des excédents de fruits, encourageant l'ONG à créer une usine de fabrication de jus de fruits. La production a atteint près de 1500 caisses de jus par mois mais l'usine a la capacité de doubler ce rendement. Les ONG participant au projet ne se sont jamais senties à l'aise vis-à-vis du soutien des activités de transformation et cherchent une stratégie de sortie pour leur permettre de se concentrer sur les activités de vulgarisation de la production principale. En revanche, elles couvrent actuellement les deux tiers des coûts de transformation, de distribution et de commercialisation de MALI, et il n'est pas certain que MALI puisse faire la transition de bénéficiaire de projet de développement à entreprise commerciale rentable.⁸⁶
- Au Mali, l'ONG SNV a soutenu les groupements de femmes travaillant à améliorer la transformation et la commercialisation du beurre de karité. 40 groupements communautaires ont été organisés, rassemblant 1500 femmes. SNV a fourni les installations d'entreposage et le matériel à chaque groupe et a fourni la formation axée sur la production de beurre de meilleure qualité. Les ventes étaient réalisées par le biais d'une union coopérative établie par le projet. Au début, les activités ont été fructueuses et les revenus des femmes ont augmenté mais au terme du projet l'intervention s'est révélée non rentable. Cela s'explique par sa durée limitée (quatre années) et par le fait que l'ONG avait été directement impliquée dans la gestion des activités de commercialisation sans développer la capacité à prendre le relais de cette activité dans l'union coopérative.⁸⁷
- Les membres de l'union Cuatro Pinos au Guatemala sont des petits agriculteurs. Il y a des centres de collecte locaux, supervisé par un gérant et deux ou trois assistants

⁸⁵ Chen *et al.*, 2005.

⁸⁶ Ringo et Uliwa, 2005.

⁸⁷ Conilh de Beyssac, 2005.

dans chacune des huit communautés qui appartiennent à la coopérative. Les membres pré-sélectionnés pèsent et entreposent leurs produits aux centres de collecte et les quantités reçues sont enregistrées. Le siège de la coopérative a un centre de collecte centralisée et une usine pour les opérations après récolte, y compris la pré-congélation, le calibrage, le nettoyage et l'entreposage. Les exportations de légumes frais sont destinées aux États-Unis et au Royaume-Uni. Les principaux produits d'exportation sont les haricots verts, les courgettes, les artichauts, les piments, les tomates arbustives et les haricots mange-tout. La coopérative conclut des contrats de production avec ses membres pendant la distribution des semences, qu'elle contrôle. Pendant les 14 premières années, la coopérative a reçu un fond de semences et une aide technique non remboursable fournis par un groupe suisse.⁸⁸

Agriculteur vers agroindustriel

➤ avec un catalyseur externe

- Après avoir identifié le problème des fabricants d'huile en Tanzanie concernant le manque d'approvisionnement fiable en oléagineux, Faida MaLi, une ONG tanzanienne, a fini par relier les agriculteurs avec un fabricant d'huile débutant parce que les entreprises de trituration existantes n'avaient pas la capacité de soutenir les agriculteurs. 180 agriculteurs ont été organisés en trois groupements d'agriculteurs transitoires. L'ONG a apporté son aide aux négociations du contrat et les agriculteurs et l'entreprise ont payé un pourcentage à l'ONG. L'entreprise a financé les coûts de production, pendant que les agriculteurs ont contribué 40 pour cent de ces coûts à un compte d'épargne collectif. Cependant, les problèmes concernant les graines d'oléagineux utilisées, les intempéries et les importations à prix inférieur ont entraîné le retrait de l'entreprise au bout de quatre ans. L'entreprise, qui avait d'autres activités commerciales, ne s'est pas vraiment engagée auprès de l'industrie des oléagineux quand les problèmes sont survenus.⁸⁹
- Au Mozambique, le projet CASCA de revitalisation de l'industrie des noix de cajou est une opération d'organismes multiples qui regroupe SNV, HIVOS, Technoserve, deux ONG mozambicaines (l'une pour la formation des agriculteurs, l'autre pour la microfinance); une usine privée de moyenne échelle pour la transformation des noix de cajou et l'institut national de la promotion de la noix de cajou (INCAJU). Technoserve fournit l'assistance technique au développement des unités de transformation de petite échelle qui vendent à l'usine plus importante pour la transformation ultérieure, le calibrage et l'emballage.⁹⁰

➤ mis en œuvre par l'agroindustriel

- Un entrepreneur en visite au Ghana a identifié le potentiel lié à l'exportation en Europe des ananas frais en tranches. Comme les ananas étaient épluchés et coupés en tranches au Ghana, l'entrepreneur pouvait utiliser une grande part des 35 pour cent d'ananas rejetés pour l'exportation en tant que fruits frais entiers. L'opération initiale a rencontré des difficultés en raison des pratiques de contournement du contrat et parce que les agriculteurs soutenaient que comme leurs ananas étaient exportés, ils devraient recevoir la totalité du prix d'exportation. Il était clair que

⁸⁸ Santacoloma et Riveros, 2004.

⁸⁹ Ndanshay, 2005.

⁹⁰ Wijnoud, D. 2005(b).

L'entrepreneur ne pouvait pas gérer rentablement son industrie de transformation en ne comptant que sur l'approvisionnement d'un petit exploitant agricole. Il a par conséquent créé sa propre exploitation grâce à laquelle il complète maintenant l'approvisionnement reçu des sous-traitants sur une base contractuelle. Ces sous-traitants reçoivent la formation en travaillant dans la plantation d'ananas de l'entrepreneur. Ils travaillent quatre jours par semaine dans l'exploitation et sont en stage un jour par semaine. Le soutien aux programmes de sous-traitance est fourni par l'ONG hollandaise Cordaid. Au bout d'un an, les agriculteurs retournent travailler dans leur propre exploitation un jour par semaine et y cultivent les ananas sur une base contractuelle. Au bout de trois ans, ils peuvent s'installer comme agriculteurs à plein temps indépendants.⁹¹

- Toujours au Ghana, une entreprise transforme les fruits frais comme les ananas, les mangues, les pastèques, les fruits de la passion et les papayes pour l'exportation. Les liens entre les agriculteurs et l'entreprise ont été établis par le biais de visites et de rencontres et renforcés davantage grâce à l'introduction de la certification EurepGAP. L'entreprise s'est chargée de l'aspect technique et financier de la certification de tous ses fournisseurs. Les détenteurs de la certification EurepGAP s'engagent à vendre à l'entreprise suite à son investissement dans l'obtention de la certification. L'entreprise s'approvisionne auprès de quelques 135 fournisseurs, y compris 77 petits producteurs d'ananas qui ont récemment été certifiés comme biologiques et pratiquant le commerce équitable. Les transactions ont lieu individuellement avec chaque agriculteur. Les fruits sont soit livrés à l'usine, soit collectés à la ferme et payés deux semaines après livraison. L'entreprise ne fournit pas de crédit aux agriculteurs, ni le lien avec les agents financiers mais elle offre les intrants et le matériel sous contrat de vente à crédit sans intérêt. Les agriculteurs reçoivent gratuitement la formation technique et les conseils du personnel de l'entreprise pour assurer que les produits sont conformes aux critères de qualité et de sécurité sanitaire. La formation des agriculteurs aux normes et à la certification EurepGAP, ainsi que le paiement rapide et les prix compétitifs, ont assuré l'approvisionnement régulier par les producteurs. L'amélioration de l'infrastructure routière a renforcé l'accès aux exploitations agricoles par les camions de l'entreprise, allégeant ainsi la tâche des agriculteurs pour ce qui est du transport des produits à l'usine de transformation.⁹²
- Au Malawi, une entreprise hollandaise a stimulé la production du paprika. Les agriculteurs ont été regroupés en clubs de 20 à 25 membres et ont élu un président, un trésorier et un secrétaire. Les agents de vulgarisation employés par l'entreprise ont fourni le soutien technique aux agriculteurs ainsi qu'au personnel du gouvernement et des ONG. L'entreprise a offert un prix minimum garanti en dollars américains avant que les agriculteurs ne commencent les semences, chaque année. Grâce au suivi de la production, il est possible de déterminer où l'entreprise installera les dépôts d'achat ou les centres de collecte chaque année. Parmi les problèmes rencontrés, il y a celui des négociants qui ont acheté directement aux agriculteurs sous prétexte que l'entreprise ne leur achèterait pas leurs produits, et les activités frauduleuses du personnel de l'entreprise qui achète le paprika en tant que catégorie B, le livre à l'entreprise en tant que catégorie A et empoche la différence. Il est aussi courant que

⁹¹ de Heijer, 2005.

⁹² Dannson *et al.* 2005

les agriculteurs ne s'acquittent pas de leurs paiements. Pour résoudre ces problèmes, l'entreprise a engagé des agriculteurs sélectionnés comme assistants de terrain, pour travailler sous les ordres des agents de vulgarisation. Ces assistants ont été élus par leurs pairs et chacun d'entre eux s'occupe de 300 à 500 agriculteurs. Ils n'avaient pas de salaire mais recevaient une prime en rapport avec la quantité de paprika livrée par leurs agriculteurs à l'entreprise. L'entreprise a également informatisé toutes ses transactions; chaque agriculteur reçoit maintenant la liste des ventes imprimée par ordinateur, réduisant ainsi la possibilité de fraude. L'informatisation a aussi permis à l'entreprise de gérer plus efficacement l'approvisionnement, de contrôler les coûts du transport et de confirmer que les agricultrices ont une moyenne de production nettement supérieure à celle des hommes!⁹³

- Au Kenya, une laiterie privée a développé des relations étroites avec ses fournisseurs. L'organisation et l'enregistrement des agriculteurs s'effectuent dans le cadre d'un contrat d'approvisionnement formel, qui indique la quantité de lait que chaque agriculteur livre chaque jour. Ces dispositions sont un outil important de la planification pour la laiterie, elles rendent compte de l'utilisation faite de la capacité et assurent l'utilisation optimale de son parc de camions. Les agriculteurs sont généralement groupés en centres de collecte, où le lait est rassemblé et où les intrants sont fournis. Dans chaque centre, le lait cru est porté sur le compte de chaque agriculteur, après avoir été examiné pour sa qualité. L'entreprise achemine ensuite le lait à l'usine de transformation. La laiterie fournit les services de vulgarisation, l'insémination artificielle et les médicaments vétérinaires, ainsi que les aliments pour les animaux. Tous ces services sont fournis à crédit aux agriculteurs, et sont par la suite déduits des recettes engendrées par le lait. Avec un marché assuré et un prix du lait convenu, les agriculteurs jouissent d'un environnement à risque relativement faible. Ils peuvent par conséquent se consacrer à la production laitière avec une idée précise des revenus escomptés et avoir aussi des garanties concernant le prix et la qualité des intrants.⁹⁴

➤ mis en œuvre par le gouvernement

- Au Viet Nam, une opération conjointe réunissant une entreprise d'état et un consortium international gère une usine de sucre dans la région côtière du nord et du centre. La plupart des cultivateurs de la région était des agriculteurs de subsistance et par conséquent n'avait pas de ressources à investir dans une nouvelle culture. Le crédit était donc une composante indispensable compte tenu que 14 mois environ sont nécessaires entre la plantation et la première récolte de cannes. Le projet a porté son attention sur le déboursement de fonds de roulement pour les cultivateurs sous la forme de prêts à court terme. A titre d'investissement de départ, l'entreprise a couvert les frais pour un total de 2 000 hectares, sous la forme soit de subventions en espèces soit de semences et d'engrais gratuits. La distribution du crédit à un grand nombre de clients étant coûteuse et prenant du temps, il a été décidé de former des groupements de responsabilité conjointe, composé chacun de 50 membres, gouvernés par un conseil d'administration. Pour réduire les coûts de manutention, le capital de départ a été déboursé en faveur des groupements par la branche de district de la banque du Viet Nam pour l'agriculture et le développement rural (VBARD).

⁹³ Donker, 2005.

⁹⁴ Wambua, 2002.

Chaque groupe s'est chargé du déboursement auprès des membres qui partagent la responsabilité du crédit et des remboursements. Par ailleurs, l'épargne était obligatoire. Les prêts ou les capitaux de départ des branches de district de la VBARD ont été remboursés par versements étalés sur quatre ans. Le programme de crédit a été considéré comme l'ingrédient essentiel de la réussite du projet.⁹⁵

- Le projet Afife pour l'irrigation des rizières a été établi par le gouvernement ghanéen et est géré par l'agence du développement de l'irrigation du Ghana (GIDA). Au total, près de 800 ha de terre sont cultivés par 800 agriculteurs qui sont organisés en cinq coopératives. Une coopérative-cadre a été formée en 1996 et son comité directeur est composé de deux représentants de chaque coopérative, et de l'administration de GIDA. Depuis la formation de la coopérative-cadre, GIDA a contribué à l'établissement des liens entre la société et les autres entreprises agroindustrielles. Pour assurer l'approvisionnement rapide et en vrac des intrants, la société a acheté des engrais et des herbicides à crédit auprès d'une entreprise agrochimique, dont les remboursements ont lieu après la récolte. La banque du développement agricole (ADB) accorde aussi des prêts et selon les années, fournit aussi à crédit les engrais aux agriculteurs. En 2001, GIDA a contribué à relier la société avec une entreprise de transformation et de commercialisation du riz. Les agriculteurs reçoivent des prêts de la banque du développement agricole, et livrent l'équivalent du prêt en riz à l'entreprise, qui est financée par la même banque. Les agriculteurs ont l'option de vendre tout excédent de riz à l'entreprise ou de trouver d'autres débouchés. Le prix du riz est convenu entre les coopératives et l'entreprise de transformation au moment de la plantation. Les membres de la coopérative voient maintenant l'agriculture sous un angle commercial et les réunions ordinaires font l'objet d'une participation active. Les relations avec les fournisseurs et les débouchés de la commercialisation sont bonnes grâce aux livraisons des intrants dans les délais demandés et le paiement rapide des agriculteurs pour leurs produits.⁹⁶

Agriculteur vers exportateur

➤ avec un catalyseur externe

- A Nampula, au Mozambique, un négociant achète les oléagineux aux agriculteurs pour les revendre aux exportateurs. Il travaille par le biais d'associations d'agriculteurs, comme celles organisées par CARE, et accorde le crédit sous la forme d'engrais et en espèces pour permettre aux associations d'acheter les plants. Aucun problème de remboursement n'a été signalé. Si les accords de crédit basés sur la confiance réciproque semblent être respectés dans le cas présent, il existe des exemples de cultures commerciales dans la même région où les accords de crédit n'ont pas été concluants.⁹⁷
- Dans la région centrale du Mozambique, l'organisation néerlandaise du développement, SNV, a mis en œuvre un programme de développement de l'industrie de l'ananas. La production était déjà établie et les agriculteurs travaillaient déjà en associations mais la commercialisation était mal développée. Outre les programmes de formation destinés aux associations et l'exploration du potentiel de la transformation de l'ananas, SNV a identifié un négociant dans la province voisine de

⁹⁵ Boselie et Van de Kop, 2004.

⁹⁶ Dannson, 2002.

⁹⁷ Shepherd, visite de terrain.

Manica qui exportait des ananas au Zimbabwe. Le négociant a convenu de signer un contrat à long terme pour l'achat de 3 à 7 tonnes par semaine à prix fixe. Il a aussi convenu de fournir la formation sur les technologies de production.⁹⁸

➤ **développés par les participants eux-mêmes**

- Le manioc est cultivé dans les régions marginales de l'Équateur où les autres cultures ne poussent pas. Les organismes d'aide ont largement abandonné les zones où le manioc est produit et transformé et la dynamique de l'industrie du manioc s'est par conséquent développée spontanément par le biais de partenariats entre les agriculteurs, les négociants et les transformateurs pour répondre à la demande du marché en Colombie voisine. Le facteur important de la réussite de ces liens commerciaux est la génération d'une confiance réciproque fondée sur le respect des accords verbaux. Les agriculteurs conviennent verbalement avec les industries de la féculé et livrent leur production. Parfois, les usines paient les agriculteurs en espèces au moment de la vente, ou bien le producteur doit attendre que le transformateur vende la féculé. Les intermédiaires colombiens se rendent sur place avec leur propre moyen de transport, contactent les agents qui connaissent bien la zone et négocient avec les différentes usines de féculé. L'accord est verbal et dans la plupart des cas, l'intermédiaire paye à l'avance, soit en espèces soit en matières premières, avant la transformation du manioc. Cet accord est convenu avant la transformation du manioc, ce qui permet au transformateur de planifier la production.⁹⁹
- Les cultivateurs de jujube dans le district de Mandalay au Myanmar vendent principalement leurs fruits à la ville de Muse, située à 300 km sur la frontière entre la Chine et le Myanmar. Le marché de Muse a d'abord été exploité par les négociants en mangues et en pastèques. Les cultivateurs envoient en général leurs fruits aux intermédiaires basés à Muse avec leur propre camion ou un véhicule loué. Les fruits sont transportés par chargements allant jusqu'à 500 boîtes, sur des routes de montagne qui passent par les postes de contrôle pour la sécurité et les taxes. A Muse, les chauffeurs livrent aux intermédiaires qui contactent les acheteurs chinois et négocient les prix. Les chauffeurs rapportent généralement les recettes des ventes aux cultivateurs accompagnées d'un reçu signé par les intermédiaires (si le montant de la vente est élevé, les intermédiaires envoient l'argent à leurs fournisseurs par le biais d'une banque privée, et paient les frais bancaires).¹⁰⁰

Agriculture contractuelle

➤ **avec le soutien d'une ONG**

- Une entreprise sud-africaine est productrice de pâte à papier. Elle est en partie approvisionnée par les producteurs de bois, dont quelques 7000 petits agriculteurs contractuels qui appartiennent au programme « Project Grow », qui a pour but de convertir les agriculteurs de subsistance ruraux en opérations commerciales émergentes. La gestion de Project Grow est confiée par contrat à Lima, une ONG du développement rural. Tous les fournisseurs contractuels sont tenus de conclure un accord pour l'achat du bois qui précise le début et la durée de la relation, le tonnage total à livrer à l'usine pendant la période couverte par le

⁹⁸ Wijnoud, 2005(a).

⁹⁹ Santacoloma et Riveros, 2004.

¹⁰⁰ Kyaw Myint, communication personnelle.

contrat et le tonnage annuel. Cet accord fixe également le prix que l'entreprise paiera par espèces de bois qui seront livrées ou, sinon, le prix annuel. L'entreprise fournit, par le biais de l'ONG de gestion, un prêt initial sans intérêt pour la plantation, l'entretien et le désherbage des arbres et la fourniture des plants. Les six agents de vulgarisation et les huit assistants de terrain rendent fréquemment visite aux petits cultivateurs pour les assister dans la lutte contre les mauvaises herbes et la préparation des pare-feu. Les parties contractantes assistent les cultivateurs dans la planification et la récolte de leurs parcelles. Le projet engendre un revenu considérable pour les communautés locales, dont 50 pour cent du chiffre d'affaires est estimé rester dans la communauté suite aux paiements des contractants locaux, 42 pour cent va au cultivateur et 8 pour cent sert au remboursement des prêts. Cependant, le niveau élevé du soutien fourni par l'entreprise aux cultivateurs a entraîné des coûts élevés pour l'entreprise. Le retrait de son soutien pourrait entraîner l'abandon du projet, vu que les petits exploitants sont probablement incapables de s'organiser seuls en association d'agriculteurs.¹⁰¹

➤ **organisée par l'entreprise elle-même**

- L'entreprise Transvaal Sugar Limited a la capacité de produire 350 000 tonnes métriques de sucre par an dans ses deux usines. La canne à sucre est fournie par les exploitations de l'entreprise et un ensemble de cultivateurs contractants de petite, moyenne et grande échelle. Les petits cultivateurs comprennent plus d'un millier d'agriculteurs appartenant à 32 groupements de fournisseurs différents. La taille moyenne des exploitations de ces cultivateurs est de 6,8 hectares. L'accord contractuel entre les sous-traitants et l'entreprise est régulé par un accord de livraison des cannes à sucre, qui spécifie les conditions et les obligations reliant les parties pour une longue durée. Le prix payé aux sous-traitants est déterminé par l'association sud-africaine pour le sucre. Comme les petits exploitants encourrent des frais de départ et de transaction supérieurs dans toutes les phases de l'opération, ils reçoivent l'assistance de l'entreprise pour le financement, la formation, la préparation des sols, l'installation et l'entretien du matériel d'irrigation, la plantation, le désherbage et l'emploi des engrais. Les petits cultivateurs ont par ailleurs besoin d'une quantité supérieure d'intrants de la part de l'entreprise pour encadrer et coordonner la récolte et les transactions liées à la livraison. Le rendement des cultivateurs, analysé entre 1998 et 2001, indique que l'efficacité de la production des petits exploitants égalait celle des exploitations appartenant à l'entreprise.¹⁰²

¹⁰¹ Kirsten et Sartorius, 2002.

¹⁰² idem.

Annexe 2

Liste de contrôle des questions à poser pour établir les liens

Marchés

- Quels sont les produits dont la disponibilité est insuffisante sur les marchés locaux que pourraient peut-être approvisionner les agriculteurs dans la région ?
- Sinon, quels marchés existent pour des produits que les agriculteurs cibles ne produisent pas ou ne peuvent pas produire ?
- Quels sont les risques associés aux marchés identifiés ?
 - Prix bas des denrées ?
 - Demande limitée ?
 - Rapides fluctuations des prix ?
 - Concurrence avec d'autres fournisseurs existants ou potentiels ?
 - Coûts de commercialisation élevés qui pourraient entraver la compétitivité de l'approvisionnement ?
 - Normes de qualité et de certification qui pourraient être difficiles à appliquer ?
- Les marchés identifiés sont-ils actuellement approvisionnés, et si c'est le cas, est-ce que le lien proposé affecterait les moyens d'existence des autres agriculteurs en supprimant leurs débouchés de marché ou en créant une offre excédentaire et des prix inférieurs ?
- Pour les marchés d'exportation, les agriculteurs sont-ils capables de fournir sur demande du marché et en quantité suffisante pour assurer la durabilité des liens ?

Production

- Est-ce que les agriculteurs ont les avoirs nécessaires à la production de la culture/de l'élevage (par ex., l'irrigation, l'énergie, les outils et le matériel) ?
- Est-ce que la localisation est adaptée à la production prévue? Quels sont les risques encourus par la production (sécheresse, maladie, etc.) de produits nouveaux et comment se comparent-ils aux risques existants encourus par les agriculteurs ?
- Quel soutien de vulgarisation est disponible pour les agriculteurs ?
- Est-ce que le niveau d'éducation et de compétences des agriculteurs est adapté à la production prévue? Ont-ils démontré dans le passé une capacité à s'adapter à de nouvelles activités ?
- Quelles compétences en matière de gestion agricole ont les agriculteurs ? Y en a-t-il qui tiennent un registre ?
- Quel est le régime foncier ? Est-il favorable aux investissements requis de la part des agriculteurs pour produire le produit prévu ? Sinon, d'autres produits sont-ils envisagés ?
- Est-ce que les services de recherche agricole gouvernementaux ont fait des recherches sur les produits prévus ? Sinon, serait-il possible de persuader ces services de contribuer à ces recherches ?
- Est-ce que la recherche existante est fondée sur les résultats de la recherche au niveau de la ferme ou sur la recherche agricole ? Pour cette dernière, quels

ajustements doivent être faits pour les adapter de façon réaliste à l'environnement des agriculteurs cibles ?

- Partant de suppositions réalistes, quel est le coût probable de la production pour les agriculteurs ?
- Quels fournisseurs d'intrants et quels services de mécanisation sont disponibles localement ? Vendent-ils ou sont-ils prêts à vendre les intrants nécessaires aux produits envisagés ? S'il n'y a aucun fournisseur ni service adéquat disponible, quelles dispositions doivent être prises pour assurer leur disponibilité sur une base durable ?
- L'agriculteur ou l'entreprise identifiés comme acheteur potentiel ont-ils exprimé un intérêt pour l'approvisionnement des intrants ou le soutien de vulgarisation nécessaires aux futurs agriculteurs ?
- Si le lien prévu nécessite la conformité aux normes précises de production de l'acheteur, les agriculteurs ont-ils la capacité et l'inclination à s'y plier ?
- Si le lien prévu nécessite l'investissement de capitaux de la part des agriculteurs, les recettes probables justifient-elles ces investissements ? Le financement est-il disponible (voir ci-dessous) ?
- Est-ce que les produits prévus sont compatibles avec la capacité des agriculteurs à approvisionner, du point de vue social ou religieux ? Sinon, des produits autres, moins exigeants, ont-ils été envisagés ?

Formation des groupements

- La formation de groupements est-elle essentielle pour se relier aux marchés identifiés ? Sinon, quels sont les avantages de travailler en groupe (par ex., éviter les coûts de transaction individuels élevés) et ces coûts sont-ils compensés par les coûts (y compris les coûts liés au temps) que les agriculteurs peuvent encourir ?
- D'autres options à la formation de groupements ont été envisagées, comme l'approche avec un « agriculteur chef de file » ?
- Le lien prévu nécessite-t-il des groupements de statut juridique formel ou des activités informelles comme le groupage des produits à vendre aux négociants seraient-elles suffisantes ?
- Quelles ont été les expériences réalisées dans le pays/la région/la province avec des activités agricoles collectives ? Quel type d'organisation d'agriculteurs semble être le plus efficace ?
- Quelles sont, le cas échéant, les activités collectives actuellement pratiquées par les agriculteurs cibles ? Quels types d'expériences ont-ils eu ?
- Des discussions ont-elles eu lieu avec les agriculteurs concernant la formation d'un ou de plusieurs groupements ? Si c'est le cas, quelle a été leur première réaction à cette idée ?
- Quelle est la structure sociale de la région et se prête-t-elle bien aux activités collectives ? Y a-t-il un risque d'appropriation par l'élite ?
- Différents types de groupements seraient-ils nécessaires pour assurer l'homogénéité, comme les groupements d'hommes, de femmes, ou les groupements organisés en fonction de leur rôle dans la chaîne d'approvisionnement ?
- Quelle taille doivent avoir les groupements ? Quelle structure doivent-ils avoir (dirigeants, pouvoir de décision, etc.) ? Est-il possible de s'associer à d'autres groupements/associations et quels avantages cela aurait-il ?

- Un règlement a-t-il été élaboré pour le groupe et est-il pleinement compris et accepté par tous les agriculteurs ?
- Y a-t-il des agriculteurs qui font preuve de compétences de direction et/ou de gestion ? Sinon, l'activité proposée justifie-elle le recrutement par le groupe d'un gestionnaire à plein temps ?
- De quelle formation les agriculteurs auront-ils besoin dans la dynamique de groupe ?
- De quelle formation les dirigeants du groupe auront-ils besoin en gestion des affaires, commercialisation, comptabilité etc. et comment cela sera-t-il fourni ?
- Quelle législation existante y a-t-il concernant les groupements d'agriculteurs et est-elle adaptée au type de groupe envisagé ?
- Le groupe aurait-il légalement le droit d'avoir un compte bancaire, s'il y a lieu ?

Commercialisation, transformation et contrats

- Une analyse détaillée de la filière de commercialisation a-t-elle été effectuée et les activités de liaison proposées sont-elles basées sur cette analyse ?
- Quelles sont les conditions d'achat des acheteurs quant à la qualité, la sécurité sanitaire, la quantité, l'emballage, le transport et la livraison, et la fixation des prix et le paiement ?
- Les agriculteurs ont-ils la capacité de répondre à ces conditions ? Si oui, de quelle formation ont-ils cependant besoin ? Sont-ils capables de faire les investissements nécessaires ?
- La localisation des agriculteurs pose-t-elle des difficultés pour l'approvisionnement du marché ?
- Les agriculteurs seront-ils aptes à comprendre pleinement les conditions de l'achat, notamment concernant les prix et la qualité ? Sinon, quelles mesures doivent être prises pour assurer que leur compréhension s'améliore ?
- Y a-t-il une possibilité de contourner le contrat (commercialisation extra-contractuelle) pour les cultures envisagées ? Quelles mesures doivent être prises pour minimiser cette possibilité ?
- Un contrat écrit est-il nécessaire ou un contrat verbal est-il suffisant ? Qui rédigera le contrat et quelles mesures peuvent être prises pour maximiser l'engagement des agriculteurs dans ce processus et assurer qu'ils comprennent pleinement les modalités du contrat ?
- Le contrat prévoit-il la renégociation en cas de force majeure ?
- Quels sont les coûts encourus par les agriculteurs pour satisfaire les conditions de l'acheteur et la déduction de ces coûts du prix prévu engendre-t-elle des recettes qui leur seront rentables ? Ces recettes seront-elles supérieures à leurs recettes existantes et justifieront-elles d'augmenter les risques encourus ?
- Quel moyen de transport sera utilisé ? Un moyen de transport commercial est-il disponible ou, sinon, quelles mesures sont nécessaires pour assurer que le transport commercial sera disponible ? Le transport disponible est-il adapté aux produits prévus ?
- Quelles dispositions peuvent être prises pour que les agriculteurs et les acheteurs se rencontrent, pour que les acheteurs visitent les fermes et pour que les agriculteurs voient comment leurs produits sont commercialisés et utilisés ?
- Une certification extérieure est-elle nécessaire pour le marché envisagé ? Quels coûts doivent encourir les agriculteurs pour répondre aux normes requises et comment le coût de la certification même sera-t-il couvert ?

- Depuis combien de temps l'acheteur potentiel est-il en activité et quels sont les risques, s'il y en a, qui sont liés à l'entreprise, comme la concurrence de fournisseurs étrangers ?
- Pour développer le marché pour les agriculteurs, est-il nécessaire de soutenir les transformateurs ? Comment fournir ce soutien avec une subvention minimale pour assurer la durabilité ? Avant de décider de fournir le soutien, une étude de marché détaillée a-t-elle été menée pour évaluer la viabilité à long terme de l'entreprise ?
- D'autres acteurs dans la chaîne d'approvisionnement, comme les négociants, ont-ils besoin d'un soutien technique ou d'un prêt commercial pour renforcer l'efficacité des liens prévus ?

Environnement favorable

- L'environnement macro-économique est-il adapté à la pratique durable des activités d'exportation et agroindustrielles ?
- Les systèmes juridiques et judiciaires protègent-ils les droits à la propriété et le droit en matière de contrat est-il viable ?
- Si la réponse aux questions précédentes est non, quelles sont les activités de liaison qui peuvent être introduites qui ne seraient pas compromises par l'absence d'un environnement adéquat ?
- L'infrastructure disponible (routes, électricité, eau, communications, magasins, installations portuaires et aéroportuaires) est-elle adaptée aux activités de commercialisation et/ou de transformation prévues ?
- Quelles sources d'information de marché et autres conseils en matière de commercialisation sont disponibles ?

Financement

- Y a-t-il une banque ou autre institution financière dans la région ?
- Les institutions financières ont-elles exprimé leur intérêt à travailler avec les petits agriculteurs, éventuellement par le biais d'accords tripartite ou quadripartite avec les acheteurs prévus et/ou les fournisseurs ?
- Ces institutions financières ont-elles de l'expérience dans les prêts aux petits agriculteurs sur une base durable et offrent-elles des produits compatibles avec les mouvements de fonds cycliques des agriculteurs ? Sinon, seraient-elles prêtes à le faire ? Une assurance contre les risques liés aux prix et à la production est-elle disponible ?
- Quels sont les critères de garantie des institutions financières ? Sont-elles acceptables pour les agriculteurs ? Sinon, d'autres options sont-elles envisageables ?
- Les institutions financières dans la région offrent-elles des programmes d'épargne aux petits épargnants ? Des services de transfert monétaire qui pourraient faciliter le paiement par les acheteurs sont-ils disponibles ?
- Si les acheteurs ont entrepris de fournir les intrants, seraient-ils prêts à le faire à crédit, contre remboursement au moment de la livraison du produit ?

Durabilité et répliquabilité

- Quelles dispositions ont été prises pour consulter les autorités nationales, régionales et locales pour assurer qu'ils sont pleinement favorables aux liens prévus ?
- Les décisions concernant les subventions qui pourraient être accordées ont-elles été prises en toute considération des implications de ces subventions pour la durabilité ?

- Des analyses détaillées des coûts ont-elles été menées pour assurer que les liens proposés seront rentables aux prix et aux niveaux de production prévus et une analyse de sensibilité sur les différents prix et niveaux de production a-t-elle été menée ?
- La flexibilité est-elle intégrée dans la mise en œuvre du projet ?
- Le terme du projet est-il fixé par le donateur ou ce terme peut-il varier selon l'état d'avancement ?
- A-t-il été confirmé que le projet ne prévoit pas de créer des services parallèles à des services commerciaux (transport, banques, etc.) qui seraient déjà disponibles ?
- Toute la formation nécessaire a-t-elle été fournie ?
- Les contraintes que le lien exerce sur le temps des agriculteurs sont-elles réalistes ? Le lien pourrait-il créer ou exacerber les inégalités liées au sexe ou aux richesses ?
- Le lien établi est-il spécifique à la région, ou pourrait-il servir de modèle pour être établi ailleurs ? Dans le dernier cas, quelles dispositions doivent être prises pour attirer l'attention des personnes sur cette réussite ?

L'organisation de liaison

- Les employés sont-ils à l'aise pour travailler avec le secteur privé ? Comprennent-ils comment le secteur privé fonctionne et de quelles façons il peut établir avec la plus grande efficacité des liens avec les agriculteurs ?
- Quelle est la formation requise pour le personnel dans les domaines de la gestion des affaires et des études de marché ? Quelle formation est nécessaire pour que le personnel puisse, à son tour, former les agriculteurs ?

Bibliographie et lectures supplémentaires

- Barham, J.** 2006. *Collective action initiatives to improve marketing performance: lessons from farmer groups in Tanzania*. Document présenté à l'atelier de recherche CAPRI sur l'action collective et l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés. Octobre, Cali, Colombie.
- Berdegué, J.** 2001. *Cooperating to compete – Associative peasant business firms in Chile*. Université de Wageningen. (Thèse doctorale)
- Bingen, J., Serrano, A. & Howard, J.** 2003. Linking farmers to markets: different approaches to human capital development. *Food Policy*, 28: 405-419.
- Bogetoft, P. & Olesen, H.B.** 2002. Ten rules of thumb in contract design: lessons from Danish agriculture. *European Review of Agricultural Economics*, 29(2): 185-204.
- Boselie, D. & Van de Kop, P.** 2004. Institutional and organisational change in agri-food systems in developing and transitional countries: identifying opportunities for smallholders. *Regoverning Markets Global Issue Paper 2*. Pays-Bas.
- Cadilhon, J., Fearne, A.P., Tam, P.T.G., Moustier, P. & Poole, N.D.** 2005. Collaborative commerce or just common sense? Insights from vegetable supply chains in Ho Chi Minh City. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10/3: 147-149.
- Cadilhon, J., Fearne, A.P., Tam, P.T.G., Moustier, P. & Poole, N.D.** 2007. *Business-to-business relationships in the parallel vegetable supply chains to Ho Chi Minh City (Viet Nam): reaching for better performance*. Proceedings of the *International Symposium on Fresh Produce Supply Chain Management*, Chiang Mai, décembre 2006. Bureau régional de la FAO pour l'Asie et le Pacifique, Bangkok. <http://www.fao.org/docrep/010/ah996e/ah996e00.htm>
- Canz, S.** 2005. *Linking small-scale farmers to markets – a multi-level analysis with special reference to Malawi, Kenya and South Africa*. Margraf Verlag, Weikersheim, Allemagne.
- Catacutan, D., Bertomeu, M., Arbes, L., Duque, C. & Butra, N.** 2006. *Collective Action to which markets? The case of the Agroforestry Tree Seeds Association of Lantapan (ATSAL) in the Philippines*. Document présenté à l'atelier de recherche CAPRI sur l'action collective et l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés. Octobre, Cali, Colombie.
- CGAP**, 2005. *Managing risks and designing products for agricultural microfinance*, by R. Christen et D. Pearce. Document occasionnel 11. Washington D.C.
http://cgap.org/docs/OccasionalPaper_11.pdf
- Chen, K., Shepherd, A.W. & Da Silva, C.** *Changes in food retailing in Asia – implications of supermarket procurement practices for farmers and traditional marketing systems*. Gestion, commercialisation et financement agricoles – document occasionnel 8. FAO, Rome.

<http://www.fao.org/ag/AGS/subjects/en/agmarket/docs/agsf8.pdf>

Conilh de Beyssac, B. 2005. *Shea butter value chain upgrading*. Atelier d'écriture KIT, Moshi, Tanzanie.

Coulter, J. 2006. *Farmer group enterprises and the marketing of staple food commodities*. Document présenté à l'atelier de recherche CAPRI sur l'action collective et l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés. Octobre, Cali, Colombie.

Da Silva, C. 2005. *The growing role of contract farming in agri-food systems development: drivers, theory and practice*. Document de travail AGSF No. 9. FAO, Rome.
www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/contractfarming.html

Dannson, A. 2002. *Farm-agribusiness linkages in Ghana*. Rapport non publié préparé par la FAO.

Dannson, A., Gallat, S. & Röttger, A. 2005. *Blue Sky Company Ltd*.
<http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/linkages/pvtco.html#gh>

De Heijer, A. 2005. *Chain development of pineapple subsector: a private to private approach*. Atelier d'écriture KIT, Moshi, Tanzanie.

Devaux, A., Velasco, C., López, G., Bernet, T., Ordinola, M., Pico, H., Thiele, G. & Horton, D. 2006. *Collective action for innovation and small farmer market access: the Papa Andina experience*. Document présenté à l'atelier de recherche CAPRI sur l'action collective et l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés. Octobre, Cali, Colombie.

Dixie, G. 2005. *Commercialisation horticole*. Guide de vulgarisation en matière de commercialisation 5. FAO, Rome.
http://www.fao.org/ag/AGS/subjects/fr/agmarket/docs/Horticultural_fr.pdf

Donker, S. 2005. *A private sector perspective on smallholders accessing the market and the private sector accessing the smallholder market*. Atelier d'écriture KIT, Moshi, Tanzanie.

Dunnington, L. 2006. *A case study of brand creation with smallholder Haitian Bleu coffee*. Présentation à la consultation régionale USAID/Université de l'Illinois sur l'établissement des liens entre les agriculteurs et les marchés. Janvier, Le Caire.
<http://www.globalfoodchainpartnerships.org/cairo/papers/LukeDunningtonHaiti.pdf>

Eaton, C. & Shepherd, A.W. 2001. *L'agriculture contractuelle – Des partenariats pour la croissance*. Bulletin des services agricoles de la FAO 145. Rome.
<http://www.fao.org/ag/ags/AGSM/contrfr.pdf>

Economist. 2006. *Voting with your trolley*. Décembre 9, 69-71.

Ferris, G., Kaganzi, E., Best, R., Ostertag, C., Lundy, M. & Wandschneider, T. 2006. *A market facilitator's guide to participatory agroenterprise development*. Enabling Rural Innovation (ERI) Guide 2, CIAT, Cali, Colombie.

http://www.ciat.cgiar.org/africa/pdf/eri_guide2/contents.pdf

González, C., Johnson, N. & Lundy, M. 2006. *Social capital and organizational structure in Colombian enterprises*. Document présenté à l'atelier de recherche CAPRI sur l'action collective et l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés. Octobre, Cali, Colombie.

Gruère, G.P., Nagarajan, L., & Oliver King, E.D.I. 2006. *Collective action and marketing of underutilized plant species; the case of minor millets in Kolli Hills, Tamil Nadu, India*. Document présenté à l'atelier de recherche CAPRI sur l'action collective et l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés. Octobre, Cali, Colombie.

Hazell, P. 2006. *Small is still beautiful*. *SPORE*, 125:16. CTA, Wageningen.

http://spore.cta.int/spore125/spore125_view.asp

Hellin, J., Lundy, M. & Meijer, M. 2006. *Farmer organization, collective action and market access in Meso-America*. Document présenté à l'atelier de recherche CAPRI sur l'action collective et l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés. Octobre, Cali, Colombie.

Henson, S. 2007. *New Markets and their Supporting Institutions: Opportunities and Constraints for Demand Growth*. RIMISP (Centre de l'Amérique latine pour le développement rural)

http://www.rimisp.org/documentos/web/6634/Henson_final.pdf

Hollinger, F. 2004. *Financing Agricultural Term Investments*. Nouveau regard sur le financement agricole n° 7. FAO, Rome.

Humphrey, J. 2006. *Horticulture: Responding to the Challenges of Poverty Reduction and Global Competition*. Proceedings of the 1st International Symposium on Supply Chains in Transitional Economies (ed. P. Batt), *Acta Horticulturae* 699: 19-38, ISHS.

Kaganzi, E., Ferris, S., Abenakyo, A. & Njuki, J. 2006 *Sustaining Linkages to High Value Markets through Collective Action in Uganda: The Case of the Nyabyumba Potato Farmers*. Document présenté à l'atelier de recherche CAPRI sur l'action collective et l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés. Octobre, Cali, Colombie.

Kelly, F. & Crawford, E. 2007. *Policies and actions to stimulate private sector fertilizer marketing in sub-Saharan Africa*. AGSF, document occasionnel 15, FAO, Rome.

Kibugu, E. 2005. *Presentation on Technoserve*. Atelier sous-régional de la FAO pour les ONG et les organisations d'agriculteurs sur la commercialisation agricole et la création des entreprises, juillet, Kampala.

<http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/docs/kampala.pdf>

Kirsten, J. & Sartorius, K. 2002. *Farm-agribusiness linkages in South Africa*. Rapport non publié préparé par la FAO.

Louw, A., Vermeulen, H. & Madevu, H. 2006. *Integrating Small-Scale Fresh Produce Producers into the Mainstream Agri-food Systems in South Africa: The Case of a Retailer in Venda and*

Local Farmers. Présentation à la consultation régionale USAID/Université de l'Illinois sur l'établissement des liens entre les agriculteurs et les marchés. Janvier, Le Caire
<http://www.globalfoodchainpartnerships.org/cairo/papers/AndreLouwSouthAfrica.pdf>

Lundy, M., Banegas, R., Centeño, L., Rodríguez, I., Alfaro, M., Hernández, G., Cruz, J.A., & Meijer, M. 2006. *Assessing smallholder participation in value chains: the case of vegetables in Honduras and El Salvador*. FAO, Rome.

Minot, N. & Ngigi, M. 2004. *Building on Successes in African Agriculture – Are Kenya's Horticultural Exports a Replicable Success Story?* Focus 12, Brief 7 of 10, IFPRI, Washington D.C.

Natawidjaja, R. & Reardon, T. 2006. *Supermarkets and horticultural development in Indonesia*. Présentation au séminaire sous-régional de la FAO et VECO sur le renforcement de la capacité des ONG et des groupements d'agriculteurs à relier les agriculteurs aux marchés, mai, Bali.

Ndanshay, N. 2005. *Chain development on oil seeds in Tanzania*. Atelier d'écriture KIT, Moshi, Tanzanie.

Neils, K. 2006. *Vegetable Dehydration and Processing Factory in Afghanistan*. Présentation à la consultation régionale USAID/Université de l'Illinois sur l'établissement des liens entre les agriculteurs et les marchés. Janvier, Le Caire
www.globalfoodchainpartnerships.org/cairo/papers/KennethNeilsAfghanistan.pdf

Piñones S., Acosta A., Tartanac, F. 2006. *Business partnerships in agrifood chains: FAO experiences in Latin America*. Bureau régional de la FAO pour l'Amérique latine et les Caraïbes, Santiago.

Radhakrishnan, K. 2004. *Building fruits and vegetables supply chain for supermarkets in India*. Présentation à l'atelier FAO/AFMA/FAMA sur la croissance des supermarchés en tant que détaillants de produits frais en Asie, Kuala Lumpur, Octobre.
<http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/super.html>

Reardon, T., Berdegue, J., Balsevich, F., Flores, L. & Hernández, R. 2006. Supermarkets and small horticultural product farmers in Central America. In Swinnen, J. (ed) *Global supply chains, standards and poor farmers*, CABI.

Reardon, T. and Timmer, C.P. 2006. "The Supermarket Revolution with Asian Characteristics." In Balisacan A. and Fuwa N. (eds.) *Agricultural and Rural Development in Asia: Ideas, Paradigms, and Policies Three Decades Hence*, (Singapour: ISEAS; Los Baños: SEARCA).

Ringo, E. & Uliwa, P. 2005. *Mali Muleba – fruit juice, Tanzania*. Atelier d'écriture KIT, Moshi, Tanzanie.

Röttger, A. 2004. *Strengthening farm agribusiness linkages in Africa: summary results of five country studies in Ghana, Nigeria, Kenya, Uganda and South Africa*. AGSF, document occasionnel 6. FAO, Rome.

<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/008/y5785e/y5785e00.pdf>

Sandredo. 2006. *The Dynamics of a Supermarket Supplier*. Présentation au séminaire sous-régional FAO/VECO sur le renforcement de la capacité des ONG et des groupements d'agriculteurs à relier les agriculteurs aux marchés, mai, Bali.

<http://www.fao.org/ag/AGS/subjects/en/agmarket/linkages/Bali/bimandiri.pdf>

Santacoloma, P. & Riveros, H. 2004. *Alternatives to improve negotiation and market access capabilities of small-scale rural entrepreneurs in Latin America*. AGSF, document de travail 4. FAO, Rome.

http://www.fao.org/ag/Ags/programmes/en/agribusiness/wp04_santacoloma.pdf

Santacoloma, P., Suárez, R. & Riveros, H. 2005. *Strengthening agribusiness linkages with small-scale farmers – Case studies in Latin America and the Caribbean*. AGSF, document occasionnel 4. FAO, Rome. <http://www.fao.org/docrep/008/y6001e/y6001e00.htm>

Shepherd, A.W. 2003. *Market research for agroprocessors*. FAO, guide de vulgarisation en matière de commercialisation 3. FAO, Rome.

<http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/research.html>

Shepherd, A.W. 2004. *Financing agricultural marketing – the Asian experience*. AGSF, document occasionnel 2. FAO, Rome.

<http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/markfinance.pdf>

Shepherd, A.W. 2005. *Associations of market traders*. AGSF, document occasionnel 7. FAO, Rome. <http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/assocs.pdf>

Shepherd, A.W. 2006. *Quality and safety in traditional horticultural marketing chains of Asia*. AGSF, document occasionnel 9. FAO, Rome.

<http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/docs/agsfop11.pdf>

Shiferaw, B., Obare, G. & Muricho, G. 2006. *Rural institutions and producer organizations in imperfect markets: Experiences from producer marketing groups in semi-arid Eastern Kenya*. Atelier de recherche CAPRI sur l'action collective et l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés. Octobre, Cali, Colombie.

Sinja, J., Njoroge, L., Mbaya, H., Magara, H., Mwangi, E., Baltenweck, I., Romney, D. & Omore, A. 2006. *Milk market access for smallholders: a case of informal milk trader groups in Kenya*. Document présenté à l'atelier de recherche CAPRI sur l'action collective et l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés. Octobre, Cali, Colombie.

Stringfellow, R., Coulter, J., Hussain, A., Lucey, T. & McKone, C. 1997. *Improving Access of Smallholders to Agricultural Services in Sub-Saharan Africa*. Small Enterprise Development, 8/3, 35-41.

http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2001/04/13/000094946_01040505302967/Rendered/INDEX/multi0page.txt

Technoserve 2004. *Partnerships for Agribusiness Development, Agricultural Trade and Market Access*, Note conceptuelle préliminaire pour NEPAD, Novembre.

Wambua, T. 2004. *Farm-agribusiness linkages in Kenya*. Document non publié préparé pour la FAO.

Wei, S., Adar, D., Woods, E.J. & Suheri, H. 2003. *Improved marketing of mandarins for East Nusa Tenggara in Indonesia*. Document présenté à l'atelier ACIAR sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement en produits agricoles dans les pays en développement, Bali.
[http://www.aciar.gov.au/web.nsf/att/JFRN-6BN9D8/\\$file/proc119--web.pdf](http://www.aciar.gov.au/web.nsf/att/JFRN-6BN9D8/$file/proc119--web.pdf)

Westlake, M. 2005. *Addressing marketing and processing constraints that inhibit agri-food exports*. Bulletin des services agricoles de la FAO 160. FAO, Rome.
<http://www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/docs/agsb160.pdf>

Wheatley, C., Woods, E.J. & Setyadjit 2004. *The benefits of supply-chain practice in developing countries – Conclusions from an international workshop*. ACIAR Proceedings No. 119e.
[http://www.aciar.gov.au/web.nsf/att/JFRN-6BN9D8/\\$file/proc119--web.pdf](http://www.aciar.gov.au/web.nsf/att/JFRN-6BN9D8/$file/proc119--web.pdf)

Wiboonpongsee, A. & Sriboonchitta, S. 2004. *Regoverning markets: securing small producer participation in restructuring national and regional agri-food systems in Thailand*. Université de Chiang Mai University, Thaïlande.
<http://www.regoverningmarkets.org/en/filemanager/active?fid=97>

Wijnoud, D. 2005(a). *The case of pineapple producer associations in the Chibabava district, Sofala province, Mozambique*. Atelier d'écriture KIT, Moshi, Tanzanie.

Wijnoud, D. 2005(b). *Case study of small-scale cashew processing in the rural areas of Mozambique*. Atelier d'écriture KIT, Moshi, Tanzanie.

Wilkinson, J. & Rocha, R. 2006. *Agri-processing and Developing Countries*. RIMISP (Centre de l'Amérique latine pour le développement rural)
<http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=6441>

n.b. Les documents présentés à l'atelier CAPRI sur l'action collective et l'accès des petits exploitants agricoles aux marchés est disponible sur le site:
http://www.capri.cgiar.org/wks_marketrel.asp

GESTION, COMMERCIALISATION ET FINANCES AGRICOLES
DOCUMENTS OCCASIONNELS

- 1 Market Access for Developing Countries of Africa – The Reality (2003)
- 2 Financing agricultural marketing – The Asian experience (2004)
- 3 Urban food supply and distribution in developing countries and countries in transition – A guide for planners (2005)
Abastecimiento y distribución de alimentos en las ciudades de los países en desarrollo y de los países en transición (2007)
- 4 Strengthening agribusiness linkages with small-scale farmers – Case studies in Latin America and the Caribbean (2004)
Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios con los pequeños agricultores – Estudios de caso en América Latina y el Caribe (2005)
- 5 Smallholders, globalization and policy analysis (2004)
- 6 Strengthening farm-agribusiness linkages in Africa – Summary results of five country studies in Ghana, Nigeria, Kenya, Uganda and South Africa (2004)
- 7 Associations of market traders – Their roles and potential for further development (2005)
- 8 Changes in food retailing in Asia: implications of supermarket procurement practices for farmers and traditional marketing systems (2005)
- 9 Improving information flows to the rural community (2005)
- 10 Financiación de la comercialización agrícola en América Latina (2006)
- 11 Quality and safety in the traditional horticultural marketing chains of Asia (2006)
- 12 Innovative agricultural insurance products and schemes (2007)
- 13 Approaches to linking producers to markets – A review of experiences to date (2007)
Cómo vincular a los productores con los mercados (2008)
Comment relier les producteurs aux marchés (2009)
- 14 Calidad e inocuidad en las cadenas latinoamericanas de comercialización de alimentos (2006)
- 15 Policies and actions to stimulate private sector fertilizer marketing in sub-Saharan Africa (2007)
- 16 Organic certification schemes: management skills and associated costs (2007)
- 17 Agro-industrial supply chain management: concepts and applications (2007)
- 18 Business services in support of farm enterprise development: a review of relevant experiences (2007)
- 19 Profitability and sustainability of urban and peri-urban agriculture (2007)

-
- 20 Guidelines for rapid appraisals of agrifood chain performance in developing countries (2007)
 - 21 Farm management extension services: a review of global experience (2007)
 - 22 Agricultural mechanization in sub-Saharan Africa: time for a new look (2008)
 - 23 Market-oriented agricultural infrastructure: appraisal of public-private partnerships (2008)

Pour obtenir un exemplaire de ces publications, prière de soumettre une demande par courrier électronique à AGS-Registry@fao.org

Comment relier les producteurs aux marchés

Le présent document occasionnel examine les expériences relatives à l'établissement des liens entre les agriculteurs et les marchés, dans le but de tirer des conclusions provisoires sur les facteurs de réussite. Il examine principalement les exemples de liens encouragés par les organisations externes comme les ONG. Les questions abordées comprennent le choix des marchés, la capacité des organisations de liaison, et la relation entre le secteur privé, les ONG et les agriculteurs. Relier les agriculteurs aux marchés suppose invariablement d'organiser les agriculteurs en groupes formels et informels. Les expériences relatives à l'organisation des groupes sont analysées, ainsi que la question du financement. Les problèmes rencontrés par les agriculteurs pour entretenir ces liens sont examinés et la durabilité et l'élargissement des activités de liaison sont considérés. La liste de contrôle des questions à poser pour planifier les liens de marché figure en annexe. Le document aborde aussi la question de l'environnement favorable qui doit être fourni par les gouvernements pour relier avec succès les agriculteurs aux marchés.

Le présent document est destiné au personnel des ONG, tant à celles qui travaillent au niveau des politiques que sur le terrain; aux organisations donatrices et aux projets qu'elles soutiennent; et aux responsables des politiques et aux services de vulgarisation des ministères de l'agriculture. Il y a lieu de croire qu'il sera également utile aux entreprises du secteur privé qui s'emploient à établir des liens avec les petits agriculteurs.