

6 Comment aider les agriculteurs à décider quoi faire

Principaux points du chapitre 6

IL FAUT AIDER LES AGRICULTEURS À PRENDRE EUX-MÊMES LES DÉCISIONS EN MATIÈRE DE COMMERCIALISATION. POUR PRENDRE DES DÉCISIONS LES AGRICULTEURS ONT BESOIN D'ÊTRE BIEN INFORMÉS

*Le classement des agriculteurs par catégories
permet de décider comment les aider;
Les réunions avec les agriculteurs permettent
de faire participer tous les agriculteurs
à la prise des décisions;
Pour que les réunions soient productives,
elles doivent être planifiées avec soin.*

POUR CONSEILLER LES AGRICULTEURS VOUS AVEZ BESOIN DE SAVOIR CE QUI POURRA OU NE POURRA PAS MARCHER

*Il peut généralement exister plusieurs options
aux stratégies de commercialisation;
Les solutions qui proposent l'aide directe
et subventionnée des gouvernements
ou des ONG sont rarement durables.*

TRAVAILLER AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

AIDER LES AGRICULTEURS À PRENDRE DES DÉCISIONS

Les vulgarisateurs essaient parfois de « forcer » les agriculteurs à accepter certaines recommandations. Cependant, quand les décisions concernant la culture à pratiquer ou la façon de vendre les produits leur sont imposées, rares sont les chances de réussite. Les agriculteurs n'ont pas le sentiment que ces décisions leur appartiennent, ils ne se sentent pas obligés de s'y conformer et leur responsabilité est amoindrie. Si les choses tournent mal, les agriculteurs blâmeront facilement la personne qui les a persuadé de faire le « mauvais » choix.

Aider les agriculteurs à prendre eux-mêmes les décisions est un processus plus difficile et plus lent mais, à la longue, plus efficace que d'essayer de leur imposer une ligne de conduite. Quand les groupements d'agriculteurs « s'approprient » les projets, ils sont plus enthousiastes, montrent davantage de détermination à faire face aux problèmes et en tirent une plus grande fierté si leur projet s'avère réussir. Ils sont mieux aptes à résoudre les problèmes futurs et à rechercher activement des solutions par eux-mêmes.

Encadré 2

Catégories d'agriculteurs selon leur approche à l'égard de la commercialisation

Type	Description	Besoins	Activités possibles
Les débutants	Les producteurs qui veulent commencer à vendre leurs produits	Connaissance de base du fonctionnement du marché et des produits demandés	Formation. Visites de marché. Indiquer les produits possibles. Premier contact avec les acheteurs potentiels
Les complaisants	Les producteurs qui montrent peu d'enthousiasme à améliorer la commercialisation de leurs produits	Peu	Aucune
Les aspirants	Les producteurs qui commercialisent déjà leur production, mais qui cherchent à améliorer leur ventes et leur rentabilité	Réduire les coûts, augmenter les ventes et/ou augmenter les prix	Étudier comment réduire les coûts, augmenter la production et améliorer les ventes
Les conquérants	Les producteurs qui cherchent à diversifier dans des produits et des marchés nouveaux	Identifier les produits possibles, identifier les marchés et les arrangements contractuels possibles	Étude de marché. Évaluer la rentabilité. Planifier et mettre en œuvre des programmes de développement

Note:

Les agriculteurs qui commencent juste à vendre leurs produits sont classés ici dans la catégorie des « **débutants** ». Ce sont les fournisseurs qui ne sauront probablement pas à qui vendre et ce que le marché demande. Il y aura d'autres agriculteurs qui seront satisfaits des arrangements de commercialisation de leurs produits. Ils sont les « **complaisants** ». Comme ils ne demandent pas d'aide, il n'y a pas lieu de leur en fournir. Dans leur majorité, les agriculteurs, en revanche, appartiendront probablement à la

catégorie des « **aspirants** ». Ce sont ceux qui vendent actuellement une partie de leur production et qui recherchent les moyens d'améliorer leur revenu. Généralement, la solution sera de vendre davantage de produits, d'obtenir des prix plus élevés ou de réduire les coûts. Le groupe des « **conquérants** » sont les agriculteurs qui souhaitent diversifier en vendant des produits nouveaux ou en faisant la conquête de marchés nouveaux. Ils ont besoin du même soutien que le groupe des « **débutants** », mais ils ont l'avantage d'avoir déjà acquis une expérience commerciale.

Pour prendre des décisions, les agriculteurs doivent être bien informés. Ils doivent connaître les choix qui s'offrent à eux. Ils devront examiner ce qu'ils peuvent faire pour améliorer la commercialisation de leurs produits et convenir de ce qu'ils feront et de qui sera chargé des tâches individuelles. Votre rôle est de guider ce processus.

La façon dont vous aiderez les agriculteurs à décider de ce qui a besoin d'être fait pour améliorer leur revenu dépend du stade qu'ils ont atteint dans le développement de leur commercialisation. L'encadré 2 présente une méthode de classement des agriculteurs par catégories. Cette approche permet d'identifier leurs besoins probables et ce qu'ils envisagent comme prochaines étapes possibles.

Déroulement de la réunion avec les agriculteurs

Les décisions concernant quoi faire sont généralement prises au cours des réunions avec les agriculteurs, que vous organiserez. Leur durée sera de deux à trois heures. Les invitations seront envoyées à l'avance. Dans le temps disponible, seuls deux ou trois sujets seront couverts. Décidez des sujets à traiter et établissez l'ordre du jour.

Les réunions qui sont les plus productives sont celles qui maximisent le nombre d'agriculteurs qui interviennent activement dans les débats. La disposition des participants est importante. Regrouper ensemble les intervenants actifs permet de stimuler le dialogue. Si

les femmes jouent un rôle actif dans l'activité agricole, vous devez vous assurer qu'elles auront la possibilité de s'exprimer.

Après les formalités usuelles, comme les prières, vous devez expliquer le but de la réunion et l'ordre du jour. Le fait d'inviter les participants à se présenter a la double fonction d'aider les nouveaux à connaître ou à se rappeler le nom des individus et de permettre aux individus de s'habituer à s'adresser à un groupe. Les

ORDRE DU JOUR

Ouverture traditionnelle

(conforme à la culture locale,
par ex., par des prières)

But de la réunion

(par ex., comment augmenter les ventes)

Présentations

Sujet 1

Quels produits le marché veut-il acheter?
(exposé par un négociant)

Sujet 2

Discussion – Comment augmenter
les ventes

réunions devraient normalement contenir des exposés et des discussions assistées. Parmi les approches que vous adopterez pour organiser une réunion avec les agriculteurs, il peut y avoir:

- débattre des sujets qui aident à la fois les agriculteurs à comprendre la situation présente et à identifier leurs points forts et leurs points faibles;
- encourager les agriculteurs à réfléchir aux moyens d'améliorer leur propre commercialisation;
- mettre l'accent sur les questions pratiques;
- utiliser les présentations audio-visuelles autant que possible *;
- utiliser les négociants et autres pour informer les agriculteurs sur le fonctionnement du marché;
- assurer que chaque sujet examiné est la suite logique du précédent;
- fournir aux agriculteurs l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions; utiliser des études de cas et des exemples pris ailleurs;
- anticiper les problèmes de commercialisation que les agriculteurs identifieront et être capable de proposer des solutions différentes;
- clore la réunion en précisant clairement ce que seront les prochaines étapes, qui s'en chargera et quand elles seront mises en œuvre.



Les agriculteurs doivent occuper le devant et le centre de la réunion alors que les observateurs, comme les enfants, se tiendront en périphérie du groupe.

* Par exemple, deux vidéos sur la commercialisation horticole sont disponibles auprès de la FAO. E-mail AGS-Registry@FAO.ORG pour tout complément d'information.

Contenu de la réunion. Vous pouvez inclure de brefs exposés des résultats de votre étude de marché. Les présentations doivent rester simples et l'information fournie doit être pertinente ou illustrer une question.

Les brefs exposés par les agriculteurs ou les négociants peuvent être très utiles. Une méthode efficace d'aider les individus qui n'ont pas l'habitude de parler en public est de les interroger. Encouragez les agriculteurs à participer en leur demandant de fournir l'information et d'indiquer ce qu'ils perçoivent comme étant leurs points faibles et leurs points forts. Il serait bon d'inviter les autres participants à poser des questions. La réunion doit être un lieu d'échange de vue axé sur le soutien et l'entente.

Les sujets de la discussion pourront inclure:

- la comparaison des coûts de production et de commercialisation entre les différents agriculteurs;
- l'identification des principales cultures pratiquées et de celles qui sont vendues et qui sont les plus rentables;
- les avantages et les inconvénients des autres possibilités de marché;
- l'identification des problèmes et les solutions possibles;
- l'identification des nouveaux produits potentiels;
- comment trouver de nouveaux marchés.

Écrivez sur un tableau ou dessiner un diagramme des résultats des débats. Comme certains agriculteurs risquent d'être analphabètes, il est important de lire occasionnellement ce qui a été écrit et d'utiliser des diagrammes et autres formes d'information visuelle.

Offrir des options. Au cours des débats, un certain nombre de questions et de problèmes seront soulevés. Les agriculteurs proposeront des solutions possibles, mais ne connaîtront généralement pas l'ensemble des options permettant de résoudre les problèmes ou de saisir les occasions. L'encadré 3 contient l'exemple de la liste établie par un vulgarisateur des principaux problèmes que les agriculteurs avaient eux-mêmes identifiés au cours d'une réunion préalable, avec les solutions possibles.

Vous pouvez faire des suggestions concernant d'autres solutions possibles aux problèmes de commercialisation des agriculteurs. Généralement, les agriculteurs identifient des marchés différents ou des stratégies de commercialisation différentes qu'ils souhaiteraient développer. Parmi celles-ci, les plus courantes figurent au tableau 5, avec leurs avantages et leurs inconvénients. Être informé de ces options est utile pour expliquer aux agriculteurs certaines des implications liées à l'utilisation des différents circuits de commercialisation.

Encadré 3

Exemples des problèmes de commercialisation des agriculteurs et des solutions potentielles

Problème	Solutions
Les producteurs manquent de connaissances sur le marché	<p>Développer les connaissances du marché chez les agriculteurs.</p> <p>Établir une relation solide avec des acheteurs fiables et profiter de leurs connaissances et de l'information qu'ils possèdent.</p> <p>Inviter les négociants aux « cours de formation en commercialisation » pour que les agriculteurs puissent observer les entrevues des études de marché et poser eux-mêmes des questions.</p> <p>Encourager les agriculteurs à se rendre eux-mêmes sur les marchés pour enquêter.</p>
La quantité des produits à vendre est limitée	<p>Utiliser la commercialisation collective pour consolider la production, vendre aux grossistes ou aux négociants ou vendre directement aux consommateurs.</p> <p>Planifier collectivement la production et la commercialisation pour qu'en une fois, les quantités de produits disponibles soient suffisantes à procurer une force commerciale (à savoir, se concentrer sur certains produits, à des périodes précises, avec des jours de récolte communs).</p> <p>Axer la production d'un groupement sur une gamme limitée de produits pour produire en plus grande quantité une gamme de produits moins étendue.</p>

Tableau 5

Autres stratégies possibles en matière de commercialisation

	Avantages	Inconvénients
Vendre aux voisins	En général, la première étape de l'agriculture commerciale est de vendre aux voisins. Les producteurs doivent pouvoir fournir les produits que les autres ont des difficultés à cultiver, par ex., les produits de contre saison ou les cultures plus complexes.	Le marché est rapidement saturé.
Vendre au marché local	C'est l'étape suivante de la commercialisation. Elle implique d'acheminer les produits au marché local, normalement situé dans une petite ville habitée par des salariés qui ont besoin d'acheter des produits agricoles.	Le marché est rapidement saturé.
Vendre aux négociants itinérants	En vendant aux négociants qui viennent acheter sur place, il n'y a pas besoin de quitter l'exploitation. Le transport n'est pas un problème. Les acheteurs avisés fournissent l'information sur les produits demandés par le marché, permettant aux agriculteurs de cibler leur production.	Difficile de négocier les prix en position de force. Dépendre de l'acheteur pour l'information de marché.
Vendre par le biais des marchés de gros	Le marché peut absorber des quantités importantes de produits. Les prix du marché sont relativement transparents. Si le volume est suffisant et que les agriculteurs sont organisés, les produits peuvent être collectés dans un grand nombre d'exploitations différentes.	Nécessité d'un niveau supérieur de compétences commerciales et de commercialisation. Les agents du marché devront être sélectionnés, les prix vérifiés, le transport organisé, le produit calibré, emballé et bien présenté.
Vendre aux transformateurs	Le transformateur a besoin d'obtenir les matières premières, donc le marché est plus fiable. Certains transformateurs fournissent les intrants et le soutien technique pour assurer la production et la qualité nécessaire. La production sous-contrat est une possibilité. D'une façon générale, la demande de produits alimentaires transformés est en hausse.	Les prix peuvent être inférieurs. Les agriculteurs sont tentés de ne pas respecter le contrat et vendre sur les marchés locaux où les prix sont supérieurs. Les transformateurs risquent de ne pas fournir le soutien technique ou les intrants nécessaires. Le transformateur réalise que ses produits transformés sont moins demandés et cesse d'acheter aux agriculteurs.
Production péri-urbaine	Les producteurs à la périphérie (ou très proches) des villes ont accès aux grands marchés urbains, notamment pour les produits périssables. Soit ils acheminent les produits au marché, soit, si la demande est forte, les négociants les collectent à l'exploitation, et se chargent même parfois de les récolter.	Le vol et la sécurité peuvent constituer de sérieux problèmes.

Quand la réunion touche à sa fin, il sera nécessaire de décider des « prochaines étapes ». Il est alors utile de résumer les points principaux qui ont été traités, les points qui ont été convenus et les options qui ont été envisagées en tant que prochaines étapes.

Améliorer la commercialisation est généralement un long processus. Il est peu probable que les problèmes de commercialisation seront résolus au cours d'une seule réunion avec les agriculteurs. La meilleure approche est généralement de convenir des prochaines mesures à prendre pour aider à résoudre les problèmes, en tenant compte de ce qui doit être fait et de qui en sera chargé.

Un calendrier devra être établi, pour que chacun comprenne son rôle et ses responsabilités. Un exemple figure dans l'encadré 4.

Encadré 4

Travailler avec les agriculteurs pour améliorer la commercialisation

Étape 1

Mener les débats avec le groupe d'agriculteurs sur les principaux produits, les ressources et les compétences locales pour identifier la liste courte des genres de produits potentiels. Former un groupe de travail sur la commercialisation (4-6 membres).

Étape 2

Travailler avec le groupe de travail pour calculer les coûts de production et la rentabilité des cultures envisageables. Envisager d'autres marchés et l'emplacement identifié pour l'étude de marché, ainsi qu'un nombre limité de produits potentiels. Assurer l'encadrement du déroulement de l'étude de marché/des entrevues commerciales.

Étape 3

Permettre au groupe de travail d'observer les entrevues initiales avec les négociants, à la suite de quoi ils mèneront leur propre étude de marché sur les produits (prix, qualité, quantités, demande, perspectives) et les points de vente (magasins, négociants, marchés, termes de l'échange).

Étape 4

Le groupe de travail examine les résultats et convient des recommandations destinées à l'ensemble du groupe d'agriculteurs.

Étape 5

Le groupe de travail présente ses résultats et ses recommandations au groupe d'agriculteurs. Ensemble, les agriculteurs formulent un plan d'action qui établit ce qu'ils feront, qui est chargé des principales activités et à quelle date.



SAVOIR CE QUI FONCTIONNE

Pour organiser une réunion avec les agriculteurs, vous devez avoir une idée précise de ce qui sera fait pour résoudre les problèmes de commercialisation. Les solutions que proposent les agriculteurs doivent être réalistes et réalisables. Normalement, les solutions réalisables sont celles que les agriculteurs proposent eux-mêmes. Les « solutions » qui seront probablement les moins réalisables ou les moins durables à long terme sont celles qui confient à une intervention externe, comme les gouvernements ou une ONG, la responsabilité de la commercialisation du produit. Les exemples des solutions réalistes et non réalistes figurent dans tableau 6.

L'annexe 6 contient davantage de détails sur les erreurs à éviter lors des efforts d'amélioration de la commercialisation.

Ceux qui travaillent avec les agriculteurs sont souvent tentés de s'impliquer directement dans la commercialisation, en utilisant par exemple, les véhicules du gouvernement ou ceux d'une ONG ou un projet de développement pour transporter les produits des agriculteurs. À la longue, cela comporte un grand nombre d'inconvénients. Il n'est pas réaliste

de dépendre des véhicules du gouvernement ou autres pour assurer cette activité. Une fois que cette pratique est commencée, il est difficile de l'arrêter car les agriculteurs qui en dépendent seront alors désemparés. Dès le début, il importe d'établir des relations commerciales qui perdureront sans soutien externe. Il est préférable que les agriculteurs travaillent avec une entreprise de transport locale ou avec des négociants établis plutôt que d'être tributaires d'un soutien subventionné par les organismes du développement.

Les gouvernements ont souvent essayé d'aider les agriculteurs en leur garantissant d'acheter leurs produits à prix fixes. Bien que cela aide les agriculteurs individuels à court terme, dans le long terme c'est une politique très coûteuse. Les agriculteurs augmenteront leur production s'ils savent qu'ils obtiendront des prix et un marché garantis. La production dépasse alors considérablement la demande du marché et doit par conséquent être jetée.

Parfois, la transformation ou l'entreposage sont vus comme des solutions aux problèmes de commercialisation liés à la production excédentaire. Il s'agit là d'une erreur. Les disponibilités en matières premières destinées à la transformation proviendront pour la plupart de la production sous contrat, assurant ainsi que les quantités adéquates sont disponibles tout au long de la période de transformation. Une usine ne peut pas fonctionner sur la base d'approvisionnements

Tableau 6

**Solutions realistes et non realistes
aux problèmes de commercialisation**

	Solutions réalisables	Solutions non réalistes
Les négociants ne viennent pas acheter	Travailler pour accroître les disponibilités afin d'attirer les négociants.	Obtenir du gouvernement qu'il crée un office de commercialisation.
	Demander à l'ONG ou au vulgarisateur locaux d'établir les contacts avec les négociants.	Demander à l'ONG d'acheter aux agriculteurs.
Les négociants ne viennent pas parce que les routes sont mauvaises	Travailler ensemble pour réparer et ensuite entretenir la route d'accès locale.	Essayer d'obtenir du gouvernement national qu'il répare les routes.
Les prix sont bas	Rechercher des marchés différents, aux prix plus élevés.	Persuader le gouvernement de fixer un prix minimum ou d'acheter tout l'excédent de production.
L'offre est excédentaire	Chercher d'autres marchés et à long terme, encourager la diversification et la production orientée vers le marché.	Attendre du gouvernement la construction d'usines de transformation pour utiliser les excédents.
Absence de lieux de marché	Créer un petit marché à des jours précis.	Demander au gouvernement de construire un nouveau marché coûteux sans savoir si l'offre ou la demande sont suffisantes.
Production péri-urbaine	Organiser les agriculteurs et les transporteurs locaux à établir un service de transport régulier qui soit rentable pour le transporteur.	Attendre du gouvernement ou du secteur privé d'établir une entreprise de transport qui perd de l'argent.



*Les prix d'achat fixés par le gouvernement
ou les prix subventionnés encouragent la surproduction,
qui ne peut généralement pas être vendue.*

occasionnels. Les investissements sont tels qu'elle doit pouvoir compter sur un marché sûr pour le produit transformé et sur un approvisionnement fiable en matière première. L'entreposage de longue durée des produits horticoles n'est que d'une utilité limitée, notamment dans les situations où il y a des excédents. Les problèmes liés aux excédents sont difficiles à résoudre mais il est probable qu'ils seront résolus grâce à une meilleure information de marché et aux agriculteurs qui mettront en œuvre les activités de planification commerciale étudiées dans le présent guide.

Pour être prospère, une entreprise exige des compétences de gestion différentes de celles d'un fonctionnaire. Les opérations commerciales gérées par l'État sont souvent vouées à l'échec. N'étant pas rentables, elles ne sont pas durables et elles créent à long terme davantage de problèmes aux agriculteurs qu'elles n'en résolvent. Les fonctionnaires subissent fréquemment la pression des agriculteurs ayant des « relations » pour qu'ils achètent leurs produits de qualité inférieure, qui ne sont pas vendables.

Les agriculteurs, surtout quand ils se trouvent loin du marché, demandent généralement que les coûts de transport soient subventionnés. C'est une politique coûteuse, non durable, et quand les subventions sont retirées, les producteurs sont dans une situation pire qu'avant car leurs activités agricoles sont planifiées sur la base de la subvention, et non sur la base de la

demande du marché et de leur capacité à approvisionner la demande de façon rentable.

Le calibrage réduit les quantités commercialisées et accroît les coûts, mais il augmente les prix. L'introduction de normes de calibrage doit être envisagée avec prudence. Il sera préférable de baser les normes sur le calibrage déjà pratiqué par les négociants. Les agriculteurs doivent être informés de ces normes et capables de s'y conformer, mais les gouvernements ne devraient pas essayer d'imposer des normes non exigées par le secteur. Toute norme qui sera introduite doit recevoir le soutien du secteur et les consommateurs doivent être disposés à payer les coûts supplémentaires.

Les systèmes de commercialisation se sont généralement développés sur plusieurs générations. Tout changement doit être prudemment envisagé, de sorte qu'il accompagne le système au lieu de le contrer. Dans la plupart des cas, votre rôle est d'aider les agriculteurs à travailler au sein des systèmes existants, ou d'essayer d'apporter des changements minimes à ces systèmes.

TRAVAILLER AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

Généralement, la clé de la croissance des revenus agricoles est d'attirer des entreprises à travailler avec les producteurs.

Le développement économique conduit généralement à l'émergence de nouvelles entreprises dans la filière de commercialisation agricole. Des entreprises de transformation alimentaire s'établissent et doivent assurer leur approvisionnement en matières premières. Ainsi s'ouvrent de nouveaux débouchés de marché pour les agriculteurs et des débouchés commerciaux pour les négociants. Les entreprises privées seront généralement plus enthousiastes à travailler dans une région où un vulgarisateur ou une ONG sont disponibles pour aider, car cela améliore leurs chances de réussir.

La création d'entreprises nouvelles et de débouchés commerciaux nouveaux fournit le potentiel d'une augmentation réelle du revenu agricole. Elle comporte aussi de nombreux risques. Certaines questions clés doivent être posées concernant tout nouveau produit ou toute nouvelle entreprise agricole. Si les réponses à ces questions sont positives, les chances de réussite seront plus grandes. Ces questions sont:



Il y a davantage de chances de réussir sur la base de propositions commerciales formulées par des entreprises agricoles prospères existantes, commerciales ou de transformation.



Les entreprises prospères sont pour la plupart fondées sur des entreprises agricoles existantes et qui ont fait leurs preuves. Quand les agriculteurs comprennent la culture pratiquée, la confiance est plus grande. Les produits entièrement nouveaux comportent davantage de risques.



La préférence peut être accordée aux entreprises qui offrent des avantages au-delà de l'augmentation du revenu agricole. Il pourrait s'agir d'entreprises de valeur ajoutée ou de perspectives d'emploi. Les communautés préfèrent généralement la création d'emplois stables aux risques associés à l'agriculture.



Les petits agriculteurs sont, avec raison, peu disposés à prendre des risques. Ils ne veulent pas adopter les nouveaux produits ou travailler avec les nouvelles entreprises à moins d'être sûrs de réussir. Quand des cultures nouvelles sont envisagées, des décisions doivent être prises concernant les possibilités de diminuer les risques liés à leur production.



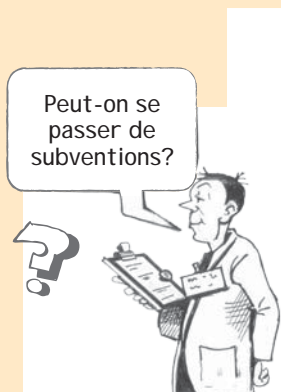
Les produits choisis pour le développement de l'entreprise doivent être étroitement liés à une possibilité de marché précise et à une couverture de marché suffisamment grande pour améliorer les revenus ruraux.



Le produit devra généralement être produit avec un avantage de coût par rapport aux autres régions de production.



Les agriculteurs ne créent une nouvelle entreprise que s'ils pensent que les bénéfices potentiels pourront justifier l'investissement en main d'œuvre et en temps. Les nouveaux produits devront être plus rentables que les produits existants pour encourager les agriculteurs à prendre des risques.



Les expansions qui nécessitent le soutien subventionné des ONG, des bailleurs de fonds ou des gouvernements risquent de ne pas être durables après le retrait du soutien. La disponibilité des subventions encourage souvent les individus à ignorer le fait que le marché est inadéquat pour les produits concernés, ou que l'entreprise ne fonctionnera pas de façon rentable.