

infrastructures de commercialisation, en particulier dans les régions non dotées des caractéristiques qui attirent les agents en aval de la chaîne de valeur, peuvent encourager la participation des agriculteurs aux chaînes de distribution moderne. Des politiques publiques pertinentes pour maintenir un marché compétitif et veiller au bon fonctionnement des lois et à l'application contractuelle sont également des éléments-clés d'un environnement propice.

Des travaux récents de la Banque mondiale sur les systèmes d'innovation agricole identifient différents moyens pour le secteur public de favoriser les liens commerciaux et la gestion des connaissances pour l'innovation (Banque mondiale, 2006). Parmi les principaux résultats de cette recherche, citons l'importance de relier les acteurs pour faciliter les discussions et l'échange d'information. Les exemples incluent des comités tout au long de la chaîne animés par le Secrétariat à l'agriculture et aux pâturages du Honduras.

CONCLUSION

La nature du modèle commercial qui relie les petits agriculteurs et les PME aux marchés modernes et aux agro-industries est l'un des principaux éléments déterminant la façon dont les acteurs de la chaîne d'approvisionnement (y compris les petits exploitants et les PME) créent ou perdent de la valeur. Des modèles commerciaux efficaces aident les agriculteurs et les autres acteurs de la chaîne, en créant des alliances et des liens entre tous les participants à la chaîne. Ceci se produit rarement de façon spontanée, car les relations commerciales dans le secteur agroalimentaire sont souvent conflictuelles. Dès lors, il convient d'agir pour clarifier et élaborer des plans d'action conjoints au niveau de la chaîne. On trouvera de bons moyens de le faire dans l'analyse de la chaîne participative et dans les manuels de perfectionnement (voir par exemple Lundy *et al.*, 2006; Vermeulen *et al.*, 2008).

Références

Banque mondiale (2006). *Enhancing Agricultural Innovation: How to Go Beyond the Strengthening of Research Systems* (Améliorer l'innovation agricole: comment aller au delà du renforcement des systèmes de recherche). Banque mondiale, Washington DC.

Berdegue, J.A., Biénabe, E. et Peppelenbos, L. (2008). *Innovative Practice in Connecting Smallscale Producers with Dynamic Markets* (Pratique novatrice pour connecter les petits producteurs aux marchés dynamiques). www.regoverningmarkets.org

Lundy, M., Gottret, M.V., Best, R., et Ferris, R.S.B. (2006). *A guide to evaluating and strengthening rural business development services. Field Manual*. (Un guide pour évaluer et renforcer les services aux entreprises rurales. Manuel de terrain). Centre international d'agriculture tropicale (CIAT), Cali, Colombie.

Shepherd, A (2007). *Approaches to Linking Producers to Markets*. (Approches pour relier les producteurs aux marchés). Division des Infrastructures Rurales et des Agro-industries de la FAO, Rome. www.fao.org/ag/ags/subjects/en/agmarket/linkages/agsf13.pdf

Vermeulen, S., Woodhill, J., Proctor, F. et Delnoye, R. (2008). *Chain-wide learning for inclusive agrifood market development*. (Apprendre tout au long de la chaîne pour développer des marchés agroalimentaires inclusifs). Institut international pour l'environnement et le développement et Wageningen International.

Sites Web utiles

Empowering Smallholder Farmers in Markets: www.esfim.org

FAO Linking Farmers to Markets: www.fao.org/ag/Ags/subjects/en/agmarket/linkages

Inter-agency BDS website: www.bdsknowledge.org

Making Markets Work Better for the Poor project: www.markets4poor.org

Regoverning Markets programme: www.regoverningmarkets.org

Sustainable Food Lab: www.sustainablefood.org

Alliance on Business Solutions for Development: www.inclusivebusiness.org

Crédits

Auteurs: Bill Vorley, Mark Lundy et James MacGregor¹

Aide côté FAO: Doyle Baker

¹ Vorley et MacGregor: Institut international pour l'environnement et le développement (IIED). Londres, Angleterre
Lundy: Centre international d'agriculture tropicale (CIAT). Cali, Colombie



Stratégies commerciales pour les petits agriculteurs et les petites et moyennes entreprises

Les petits agriculteurs et les PME sont de plus en plus liés aux marchés et aux agro-industries par des relations et alliances commerciales entre eux, mais aussi avec d'autres parties prenantes de la chaîne de valeur. De nombreux modèles de liens commerciaux existent: certains sont le fait de producteurs, d'autres d'acheteurs, d'autres enfin sont encouragés par des intermédiaires, ONG notamment. Le modèle commercial influe fortement sur la façon dont la valeur est créée, saisie ou partagée par les agriculteurs, les PME et les autres acteurs de la chaîne. Il est donc important d'établir des modèles commerciaux intégrés, équitables et durables pour les agriculteurs et les PME. Parmi les facteurs qui contribuent à impliquer les petits agriculteurs et les PME de façon soutenue et équitable, citons: l'organisation de producteurs, la coordination et l'intermédiation sur les marchés, l'aide aux entreprises et les services financiers, le comportement des acheteurs, les politiques et infrastructures propices.

INTRODUCTION

Les marchés agroalimentaires fluctuent comme jamais et les marchés intérieurs connaissent une modernisation rapide, mais inégale. La modernisation des marchés offre de plus grandes opportunités économiques aux producteurs, aux petites et moyennes entreprises (PME) et à d'autres acteurs de la chaîne de valeur. Toutefois, les producteurs locaux et les entreprises nationales risquent d'être dépassés ou de ne pas parvenir à satisfaire les conditions qui permettent de pénétrer les marchés nécessitant de forts investissements, et qui donc favorisent les plus riches. Si l'on veut que les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) soient en partie réalisés d'ici 2015, alors la modernisation et la restructuration des marchés doit fournir une 'solution bénéfique à toutes les parties' en termes de croissance et de capitaux.

L'expérience montre de plus en plus que des résultats "bénéfiques à toutes les parties" sont possibles grâce à des **modèles commerciaux** viables commercialement (des façons de créer de la valeur dans le réseau commercial des producteurs, fournisseurs et consommateurs) auxquels participent les petits agriculteurs et les PME. Ces modèles commerciaux pour petits agriculteurs et PME doivent fournir des services essentiels aux producteurs et assurer aux acheteurs un approvisionnement fiable, tout en s'attaquant aux coûts de transaction et aux risques élevés rencontrés par les acheteurs qui s'approvisionnent auprès de nombreux petits agriculteurs et PME fragmentés et manquant de liquidités. Ce document présente un panorama des enseignements tirés sur les modèles commerciaux permettant de faire participer les petits agriculteurs et les PME à la modernisation des marchés et des agro-industries.

QUE SAVONS-NOUS DES PRINCIPAUX CHANGEMENTS EN COURS DANS LES MARCHÉS ET LES AGRO-INDUSTRIES?

Aux politiques de privatisation, de libéralisation et d'accession à l'OMC ou à l'UE des années 1980 à 2000, succède une vague d'investissements par des fabricants et des distributeurs de produits alimentaires. Combinés à une urbanisation croissante et à l'évolution des préférences et du pouvoir d'achat

des consommateurs, ils ont conduit à une modernisation croissante du commerce de détail et de la transformation des produits alimentaires qui souvent requièrent des conditions ou des normes industrielles de qualité et de sécurité sanitaire s'appuyant sur la traçabilité et la certification. La conformité aux normes de main d'œuvre et d'environnement peut également être exigée, qui est bien plus onéreuse proportionnellement pour les petits exploitants agricoles.

Pour satisfaire les multiples objectifs de qualité, sécurité sanitaire, assurance des consommateurs, fiabilité des approvisionnements, moindres coûts et durabilité, des modèles commerciaux sont élaborés pour les industriels et les détaillants modernes, qui s'appuient sur la collaboration, le co-investissement et le partage des connaissances entre les producteurs, les fournisseurs, les industriels et les distributeurs. Enfin, l'étendue de la collaboration et du co-investissement dépend de la nature du produit (produit périssable, différencié ou sous label, ou au contraire produit ordinaire) et de la nature de l'acheteur final (détaillant ayant une marque, vente en gros, etc.). Mais dans la plupart des secteurs et des sites, les participants à la chaîne tendent généralement à davantage collaborer et co-investir. Les chaînes d'approvisionnement les plus collaboratives concernent les biens périssables tels les légumes frais et les produits certifiés, comme le café biologique.

La recherche empirique montre que les chaînes modernes n'excluent pas systématiquement les petites exploitations agricoles. Toutefois, les acheteurs recherchent généralement de plus grands fournisseurs ainsi que des régions qui ont déjà la préférence des agro-industries, comme celles qui contribuent aux exportations. Des initiatives volontaristes et des modèles commerciaux novateurs s'imposent pour créer les mesures incitatives et les conditions qui permettront d'inclure de façon soutenue les petits agriculteurs et les PME.

QUELS MODÈLES SONT APPARUS POUR RELIER LES AGRICULTEURS AUX AGRO-INDUSTRIES ET AUX MARCHÉS EN ÉVOLUTION?

L'organisation des agriculteurs, permettant de réduire les coûts imputables aux sociétés privées, constitue la pierre angulaire

de tous les modèles commerciaux visant à inclure les petits agriculteurs. Les sociétés privées préfèrent souvent travailler avec des agriculteurs organisés plutôt qu'avec des individus, et ce malgré le pouvoir de négociation de plus en plus fort des groupes, pour dépasser les problèmes suivants: producteurs dispersés, absence d'économies d'échelle, faible accès à l'information, aux technologies et aux financements, qualité et qualité inégales, absence de traçabilité et de gestion du risque. L'organisation des producteurs peut se faire par les producteurs eux-mêmes, par leurs acheteurs ou par un intermédiaire (ONG notamment).

Les modèles d'**organisations de producteurs** comme les coopératives sont établis pour offrir à leurs membres des bénéfices économiques en termes d'accès aux marchés en croissance. Ils diffèrent des organisations sociales de par leur orientation économique et peuvent s'appuyer sur les réseaux informels existants d'agriculteurs et de négociants, ainsi que sur les apports et le soutien d'acheteurs ou d'autres acteurs de la chaîne. Les modèles guidés et détenus par de petits producteurs (comme Cuatro Pinos au Guatemala) permettent aux producteurs de vendre de façon collective malgré la diversité des biens agricoles. Des accords spécifiques comprennent le rassemblement autour d'agriculteurs jouant le rôle de leaders: dans ce cadre, des cultivateurs indépendants financièrement offrent aux petits agriculteurs des opportunités commerciales. Les modèles à l'initiative des producteurs ont enregistré des performances très variables en termes de bénéfices économiques fournis aux producteurs. Cependant, l'action collective demeure une stratégie importante pour accroître la participation des petits agriculteurs aux marchés modernes émergents. Les étapes pour améliorer l'efficacité des organisations de producteurs comme prestataires de services aux entreprises sont essentielles.

Les modèles **guidés par les acheteurs** cherchent à gagner en efficacité dans la chaîne pour ainsi bénéficier aux entreprises de transformation ou de distribution. Il existe des cas très prometteurs où organiser les approvisionnements sur la base d'une petite exploitation agricole (action souvent nécessaire pour l'achat du lait) a permis d'inclure de façon soutenue les petites exploitations agricoles. On a beaucoup écrit sur l'agriculture contractuelle, que les entreprises peuvent utiliser pour réussir à relier les petits producteurs aux marchés modernes quand l'accès au capital, à la technologie et au marché constitue un frein au développement. De nouveaux modèles de commerce de détail en zones rurales comme le Bazar Hariyali Kisaan en Inde émergent. Ils utilisent l'approche de 'base de la pyramide' pour les producteurs et les consommateurs pauvres. Travailler avec les petits agriculteurs est aussi un moyen de renforcer la valeur de la communauté, en permettant à une entreprise d'opérer sur le long terme.

Les modèles **intermédiaires** comprennent une bonne dose de prestation de service (en général par l'organisation intermédiaire ou par des prestataires spécialisés), afin d'équilibrer les besoins des petits agriculteurs et des PME aux réalités des marchés modernes émergents, en termes de qualité et de volume. Parmi les autres aspects essentiels des modèles d'intermédiation, citons: une forte gestion des connaissances pour améliorer la coordination et la qualité de la

chaîne, des liens plus étroits avec les acheteurs et des mesures incitatives pour perfectionner produits et processus. Ceci peut constituer un nouveau rôle important pour les ONG, bien que l'on considère de plus en plus l'intermédiation comme un service commercial aux entreprises. Certaines organisations de producteurs ajoutent leur propre intermédiaire commercial sous forme et d'unités de groupage et de commercialisation.

COMMENT CES MODÈLES INFLUENT-ILS SUR LES PETITS EXPLOITANTS ET LES PME?

Tous les modèles identifiés précédemment cherchent à améliorer les capacités techniques et managériales des agriculteurs, pour garantir une qualité et quantité constantes aux acheteurs et créer des relations commerciales stables.

Les changements liés aux modèles d'**organisations de producteurs** peuvent améliorer les capacités de négociation et favoriser un meilleur accès aux prestations de service. Dans certains modèles, les organisations de producteurs s'intègrent verticalement en devenant co-propriétaires de la chaîne d'approvisionnement ou d'une partie de la chaîne pour créer de la valeur ajoutée. Ces modèles ont un sens quand ils s'appuient sur un esprit commercial. Mais, se trouver en aval de la chaîne risque de ne pas toujours être favorable aux agriculteurs, comparé aux modèles qui se fondent sur un réseau d'acteurs spécialisés.

Les modèles **guidés par les acheteurs** touchent les petits exploitants et les PME, par l'application de normes (souvent strictes) en matière de quantité et de qualité. Ces modèles peuvent offrir des mesures incitatives claires pour améliorer les produits et les processus que réclame le marché. Toutefois, les acheteurs tendent à reporter d'autres bénéfices et des actions s'imposent pour garantir des évaluations transparentes et un partage des gains. Quand un acheteur organise un réseau de producteurs selon une éthique de responsabilité d'entreprise, le risque de paternalisme et de dépendance est supérieur.

Les modèles **intermédiaires** contribuent au changement par des processus de négociation entre acteurs. Ils parviennent à une meilleure efficacité grâce à une plus grande organisation, une meilleure circulation de l'information et des normes partagées tout au long de la chaîne. S'il est tentant de vouloir les supprimer, les intermédiaires de la chaîne sont fondamentaux pour relier les petits exploitants aux marchés en croissance et sont particulièrement importants aux agriculteurs les plus pauvres et à tous ceux qui sont plus éloignés des marchés. Travailler avec une nouvelle génération d'"intermédiaires doublement spécialisés" (motivés tant par le commerce que par le développement), comme l'Association des courtiers agricoles de Tongzhou en Chine, semble offrir un réel potentiel pour relier l'entreprise aux petits producteurs.

Aucun des modèles commerciaux ci-dessus n'est meilleur en soi pour les petits exploitants. Dans les modèles guidés par des entreprises privées, les petits agriculteurs ont moins leur mot à dire sur la gouvernance de la chaîne et le renforcement des capacités des petits fournisseurs est moindre. Cependant, l'analyse de cas d'étude (Berdegué et al. 2008) ne prouve pas que dans de telles situations les petits agriculteurs aient de moindres bénéfices économiques directs, tout au moins à court

terme. En outre, dans ces conditions les petits agriculteurs n'ont pas besoin de payer les coûts de coordination ou d'action collective. Mais, à moyen terme, il est essentiel de promouvoir des organisations de producteurs plus fortes, pour les rendre plus efficaces. Dans l'ensemble, il existe peu d'éléments comparatifs qui prouvent les bénéfices et les impacts. Les effets de divers modèles devraient être mesurés en utilisant une gamme d'outils possibles, y compris des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

QUE PEUT-ON FAIRE POUR AIDER LES PETITS EXPLOITANTS À S'INITIER À LA PARTICIPATION?

Malgré l'évolution récente, la participation des petits exploitants et des PME aux marchés modernes constitue encore l'exception plus que la règle. Que doit-il se produire au niveau de l'exploitation agricole et des chaînes de valeur pour accroître durablement la participation des petites exploitations? Si l'on passe en revue différents exemples réussis d'entreprises rurales détenues par des agriculteurs, de relations entre agriculteurs et marchés ou entre exploitations agricoles et agro-industries, on s'aperçoit combien il est important de renforcer les compétences en termes de: (a) liens commerciaux pour les biens et services, (b) capital social interne ou relais, (c) activité professionnelle et capacités de gestion technique. Le développement de ces compétences suppose d'avoir accès à des aides réelles et des services financiers, des alliances avec d'autres acteurs de la chaîne et un environnement propice (Shepherd, 2007).

Les services d'aide efficaces – qu'ils soient d'ordre technique, managérial ou financier – ont plusieurs facteurs en commun: (a) des solutions efficaces aux goulets d'étranglement qui conduisent à exclure les petits agriculteurs, (b) une orientation commerciale pour garantir la durabilité dans le temps, (c) une flexibilité en réponse aux besoins des clients, (d) l'approvisionnement par des opérateurs proches des clients. Ce thème, couvert en profondeur dans les revues intitulées Business Development Services (www.bdsknowledge.org), comprend la prestation de service par différents types de prestataires officiels ou non. Pour de nombreux petits exploitants et PME, la prestation de service entre acteurs commerciaux – appelés services intégrés – est prometteuse car ces services dépendent davantage de mesures incitatives commerciales que de subventions publiques ou de développement. Un rôle fondamental est accordé à l'utilisation d'outils participatifs qui renforcent les capacités de prestataires non officiels à améliorer leurs services.

Les services financiers sont fondamentaux pour que les agriculteurs accèdent à des marchés dynamiques et maintiennent leur participation à ces marchés. Vu que les supermarchés et les industriels tendent à payer tardivement (souvent après 45 jours ou plus), un mécanisme s'impose pour insuffler des liquidités dans la chaîne d'approvisionnement. Outre le fonds de roulement, on peut établir des services financiers comme des accords tripartites entre l'acheteur, le producteur et l'institution financière, où la relation commerciale plus que les biens de nantissement garantit le prêt.

QUE FONT LES PARTENAIRES COMMERCIAUX POUR RÉUSSIR À TRAVAILLER AVEC LES PETITS EXPLOITANTS?

Le plus grand défi des sociétés privées travaillant avec des petits agriculteurs et des PME consiste à organiser les approvisionnements, tout en réduisant le coût de transaction et en assurant le respect des accords commerciaux. Les entreprises ont beaucoup à faire pour assurer que leurs pratiques d'achat bénéficient aux pauvres. Parmi ces actions, citons: l'ajustement des systèmes de gratification dans les programmes d'achat; des paiements prompts et transparents; un parfait accès à l'information; une prise de décisions communes sur les règles de la chaîne, les prix et les structures de qualité.

Les entreprises peuvent également instaurer des programmes d'achat préférentiels pour les petits producteurs et les PME. Par exemple, Carrefour en Indonésie a établi un dialogue avec des PME fournisseurs de produits frais, de produits pour la maison et de textiles, pour améliorer la qualité et l'emballage des produits, tout en améliorant leur positionnement. De même Wal-Mart au Honduras a établi le programme 'Una Mano para Crecer' ('Un coup de main pour grandir') au service des PME.

Les approches relatives aux normes du secteur privé peuvent être favorables aux petits exploitants. Citons notamment: la certification de groupe, l'utilisation d'agences locales de certification et le développement participatif des normes. Il est important d'assurer un accès à l'information transparent et en temps opportun, comprenant le point de vue des producteurs dans l'élaboration et la mise en vigueur des règles, tout en élaborant des systèmes efficaces pour combler le fossé entre les capacités des producteurs et les besoins du marché.

Les entreprises peuvent développer des initiatives efficaces en partenariat avec les gouvernements, les donateurs et les ONG, tout en apprenant des succès et des échecs des agences de développement et vice versa. Ceci est toujours une façon d'accéder aux intrants subventionnés et aux ressources techniques et financières. Par exemple au Mozambique, la relation entre Shoprite et les petits cultivateurs de fruits et légumes frais est soutenue par une subvention du FIDA. Au Vietnam, METRO travaille avec le Ministère du commerce et GTZ pour y aider le réseau de distribution.

QUELLES SONT LES PRIORITÉS D'ACTION POUR LE SECTEUR PUBLIC?

Le secteur public peut jouer un rôle d'une importance vitale dans l'établissement d'alliances réussies entre les petits exploitants, les PME et les plus grandes entreprises, en particulier si l'on veut reproduire à grande échelle les petites initiatives réussies.

Créer un environnement propice constitue un domaine d'intervention prioritaire. Quand les petits exploitants et les PME participent aux chaînes d'approvisionnement, l'environnement propice désigne l'approvisionnement constant en services d'infrastructure essentiels (routes, eau, électricité et communication) et l'existence d'investissements publics complémentaires dans des services comme la recherche agricole. Les politiques d'amélioration des routes et des