

Un support de formation développé par



grâce à un soutien financier du



Enjeux de la commercialisation des produits agricoles

Construire une chaîne de valeur agricole performante

Module Aval - cible: Transformateurs, Exportateurs, Autorités Publiques,
Etudiants



Pourquoi les marchés agricoles sont-ils différents des autres?

➤ Prix de l'immobilier :

Faible fluctuation et tendance haussière à moyen et long terme (démographie, urbanisation, gentrification)

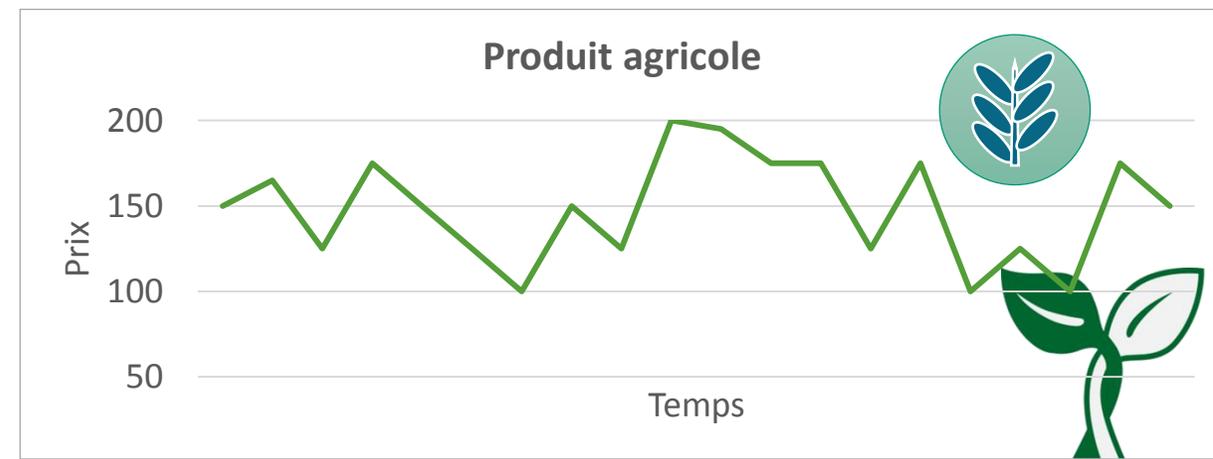
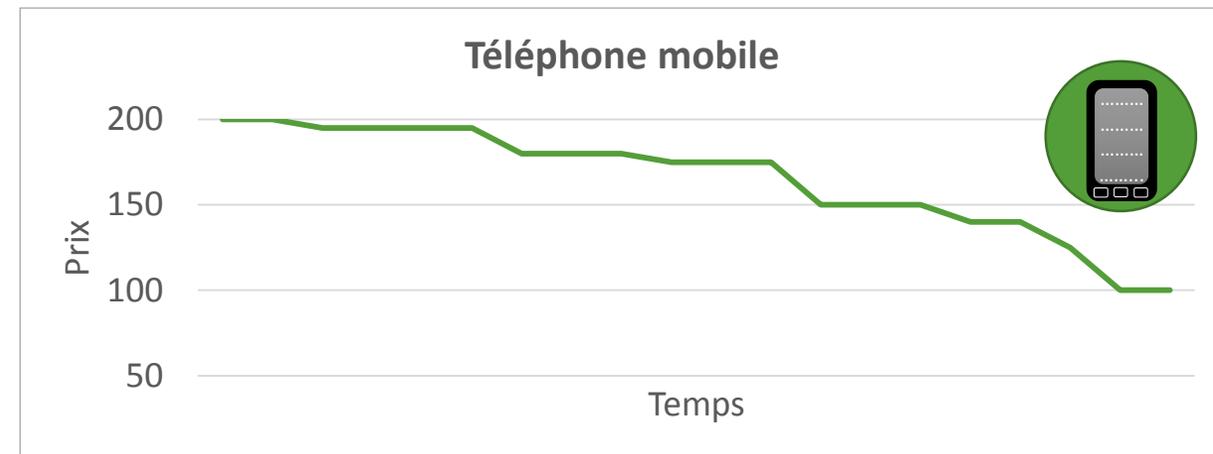
➤ Prix d'un produit technologique :

Faible fluctuation et tendance baissière par paliers à moyen et long terme (innovation continue et copie de l'innovation)

➤ Prix des matières premières agricoles :

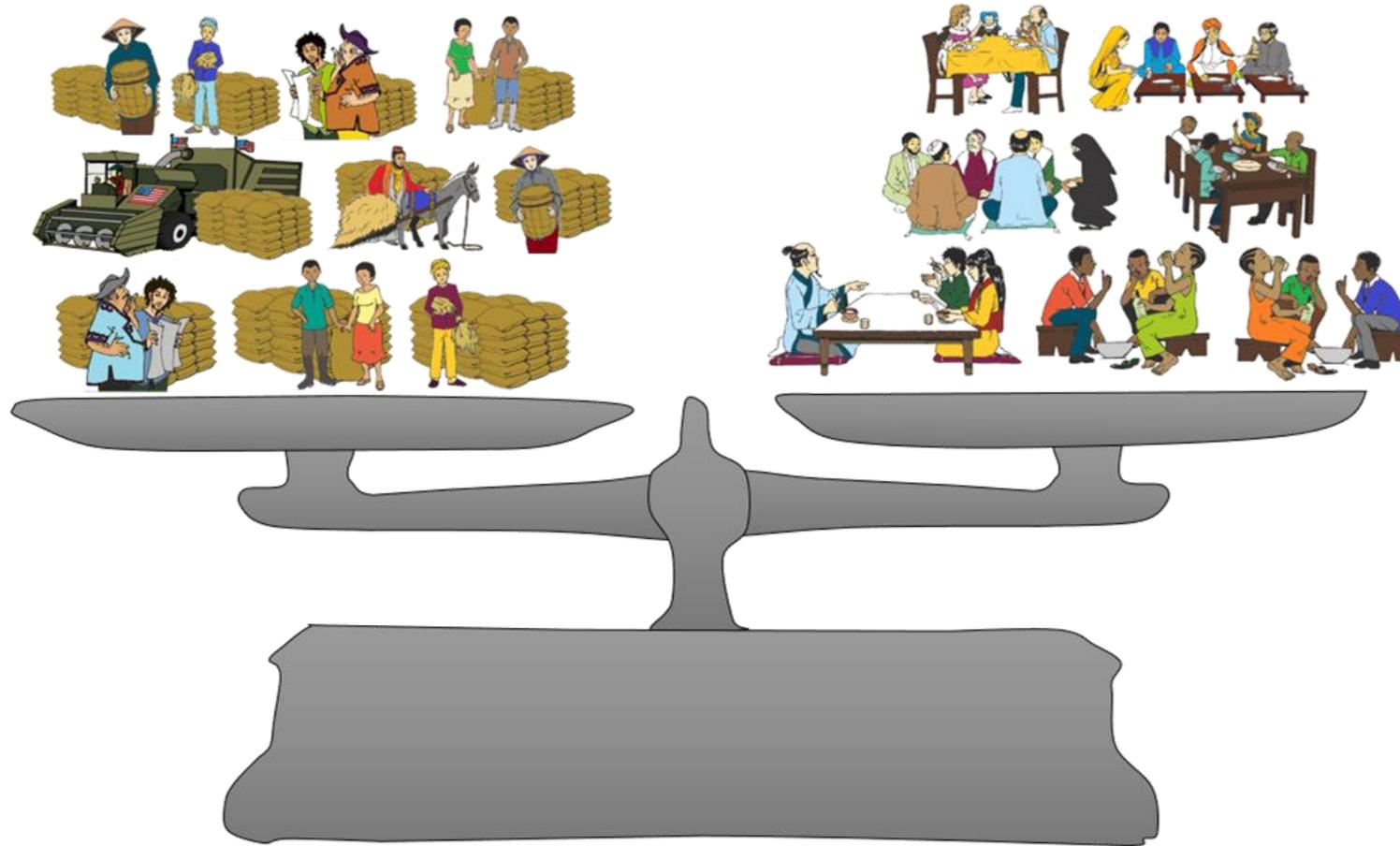
Forte fluctuation et absence de tendance claire à moyen et long terme

Essayons de comprendre les causes de cette forte volatilité...



Causes de l'instabilité des prix

- Pourquoi les prix des produits agricoles changent-ils autant?



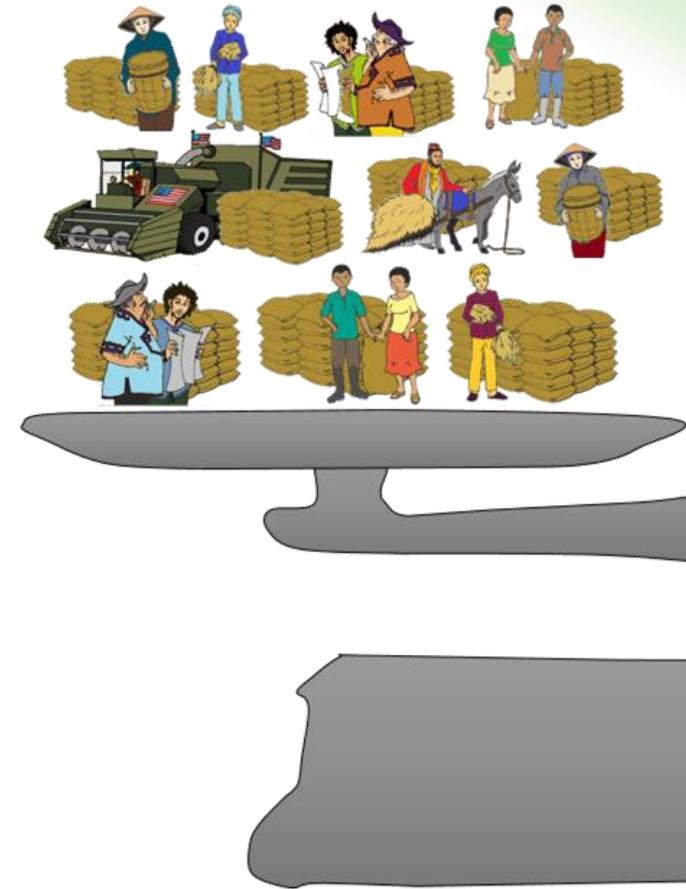
- Essayons de comprendre les caractéristiques de l'offre et de la demande de produits agricoles



Causes de l'instabilité des prix

Caractéristiques de l'offre de produits agricoles :

- **Fortement influencée par l'environnement:** climat, attaques, appauvrissement des sols
- **Périssable:** souvent compliquée/chère à stocker et à transporter
- **Saisonnière:** concentrée sur certaines périodes
- **Atomisée:** beaucoup de producteurs, peu/mal informés, sensibles aux mêmes indicateurs, avec des comportements moutonniers (faire tous la même chose en même temps)
- **Assez rigide:** difficile d'adapter l'offre à la demande actuelle et/ou prévisible
- Parfois **concentrée** géographiquement



Causes de l'instabilité des prix

Caractéristiques de l'offre de produits agricoles :

- **Conclusion:** l'offre est une notion complexe qu'il faut maîtriser pour comprendre un marché agricole
- **Exercice de groupe:** décrire l'offre pour un produit/marché de votre choix...



Causes de l'instabilité des prix

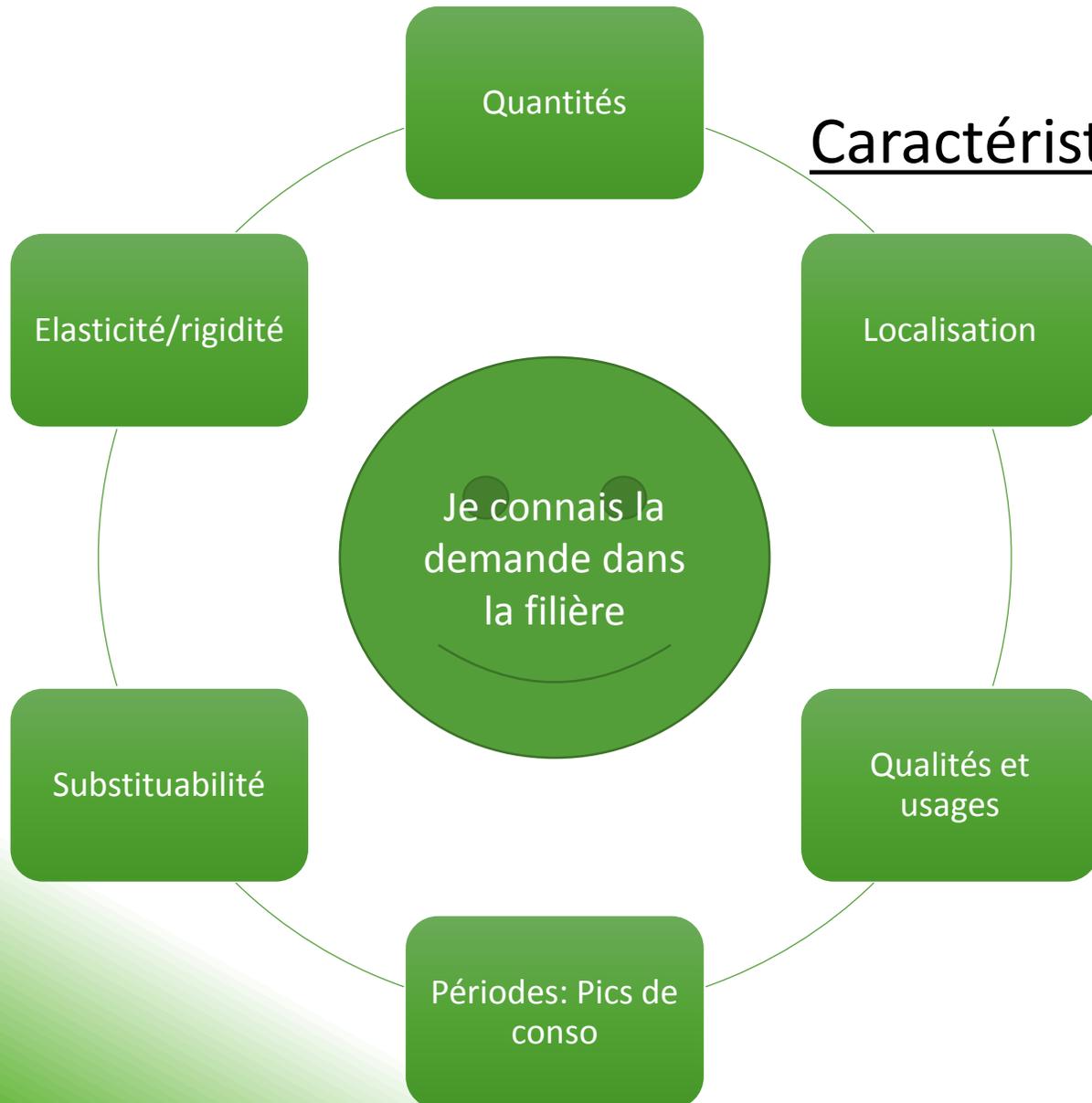


Caractéristiques de la demande de produits agricoles :

- **Parfois saisonnière:** consommation liée à des événements ou des déficits d'offre locale saisonniers
- **Parfois rigide:** produits peu substituables et nécessaires à la survie
- **Parfois élastique:** produits substituables, produits de luxe



Causes de l'instabilité des prix



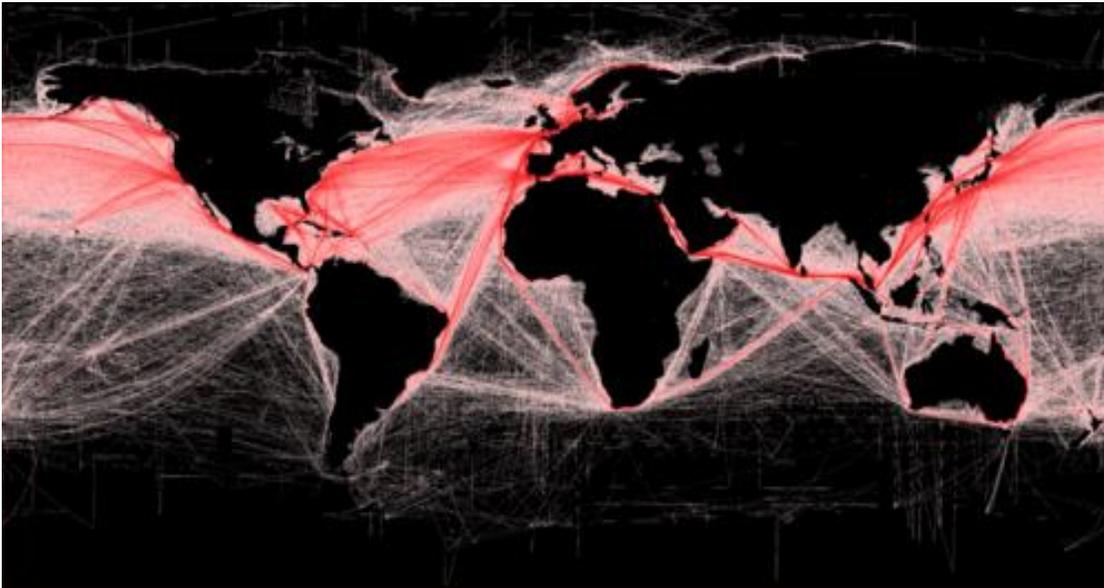
Caractéristiques de la demande de produits agricoles :

- Conclusion: la demande est une notion complexe et dynamique qu'il faut maîtriser pour comprendre un marché agricole
- Exercice de groupe: décrire la demande pour un produit/marché de votre choix...



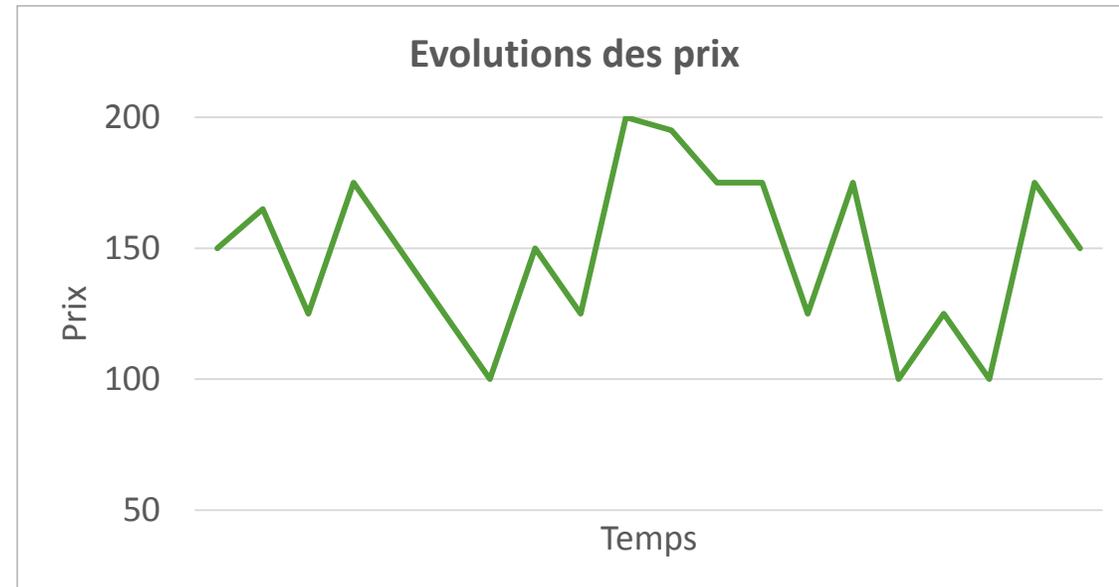
Les filières agricoles sont donc particulièrement risquées!

Dans un monde où les filières se globalisent...



The World's Commercial shipping Routes, World Bank, 2014, Grolltech

... et où la volatilité ne fait qu'augmenter



Les risques touchent tous les acteurs de la filière



Des filières agricoles particulièrement risquées

Des risques élevés au niveau du producteur



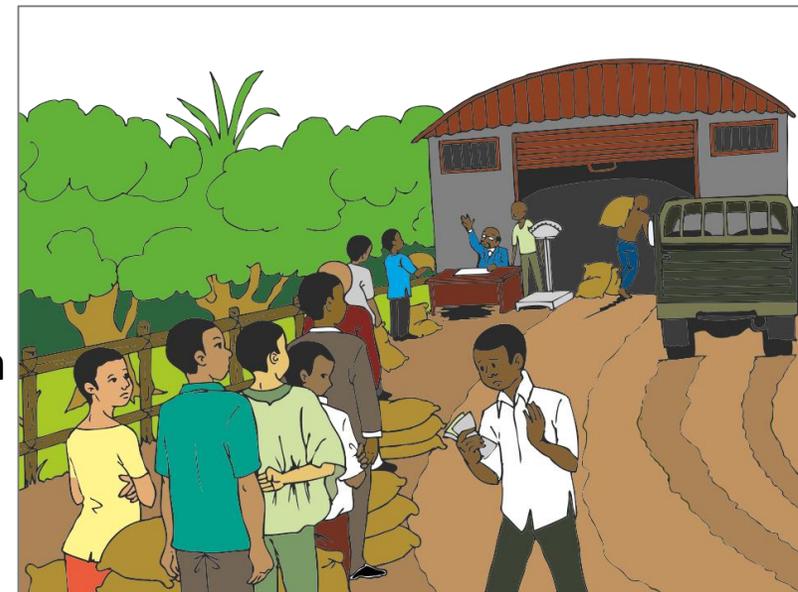
Risques rendement:
mauvaises récoltes

Risques d'opportunité:
Parfois pas d'acheteur
disponible pour prendre le
surplus quand besoin de
vendre



Risques qualité/stockage:
parfois perte de produit
après la récolte

Risques de prix:
Prix de vente ne
permettant pas
toujours d'assurer un
revenu correct



Des filières agricoles particulièrement risquées

Des risques élevés au niveau du commerçant



Risques de défaut à l'approvisionnement:

Producteurs et fournisseurs ne respectent pas toujours leurs engagements

Risques de défaut à la vente:

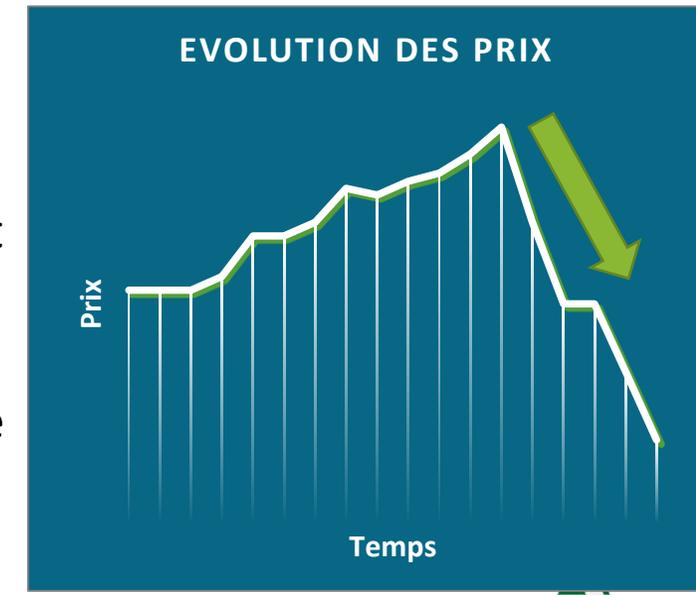
Les clients ne respectent pas toujours leurs engagements ou font parfois faillite



Risques qualité/stockage:

Produit livré de mauvaise qualité ; ajout de corps étrangers pour augmenter le poids ; baisse de la qualité pendant le stockage et le transport

Risques prix:
Baisse des prix avant l'achat ou pendant l'achat ; difficulté de s'adapter à la hausse des prix



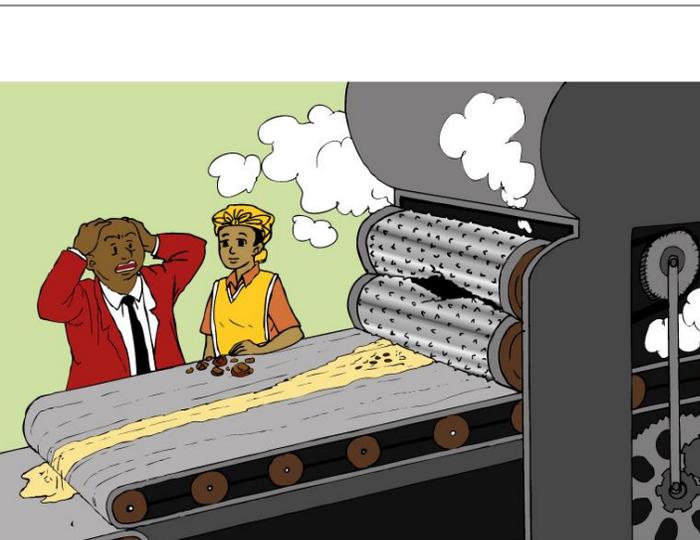
Des filières agricoles particulièrement risquées

Au niveau des transformateurs



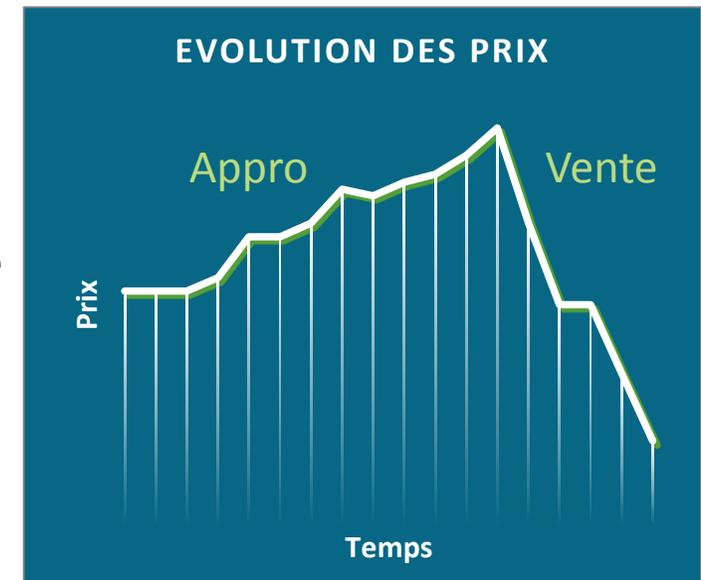
Risques de défaut à l'appro et à la vente:
Comme pour le commerçant, les fournisseurs et les clients peuvent ne pas réussir à respecter leurs engagements

Risques de qualité à la vente:
Rejet du produit par les distributeurs ou lors de l'exportation s'il ne respecte pas les standards de qualité



Risques qualité pendant le stockage et le process:
Contamination, dégradation du produit ou du matériel si une partie du produit livré est de mauvaise qualité

Risque prix:
Prix de la matière première élevés lors de l'approvisionnement et bas lors de la vente du produit fini



Face au risque, il existe des outils!



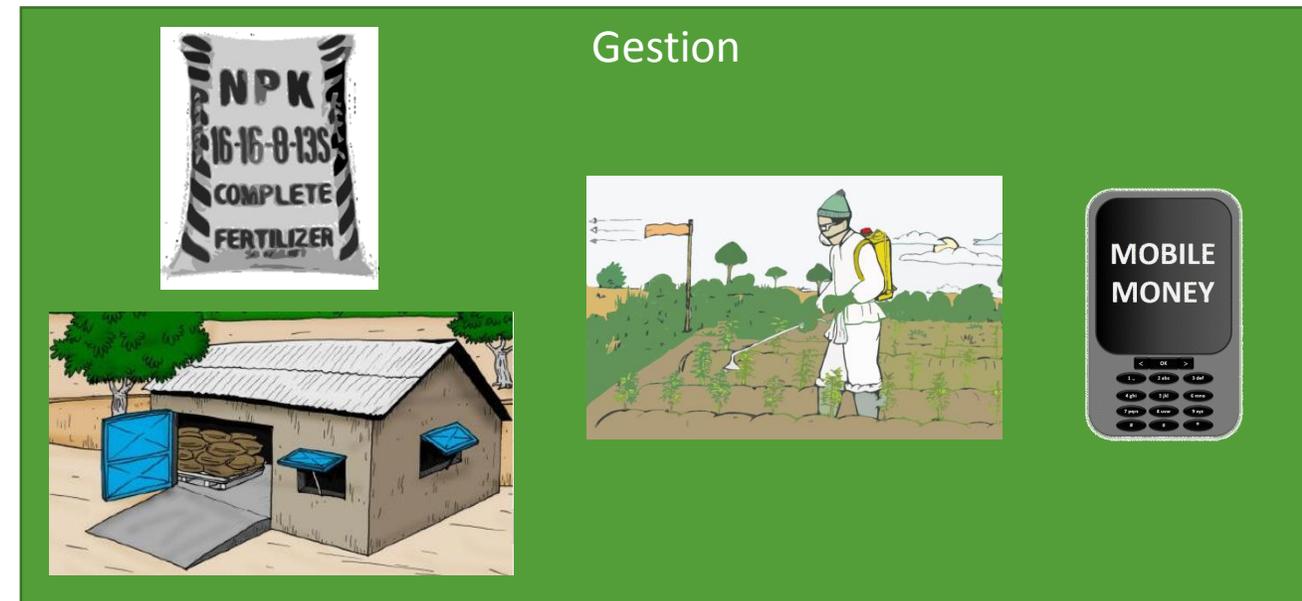
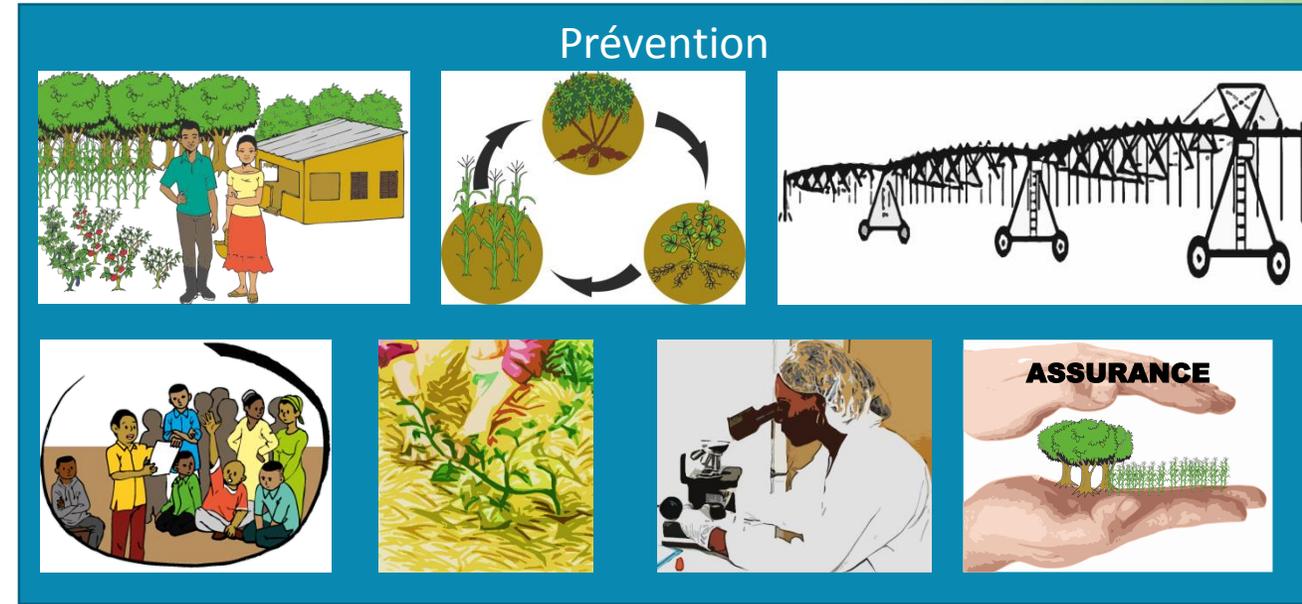
Les outils de gestion des risques de production

⇒ Prévention du risque

- Diversification des cultures, étalement des semis et associations de cultures et fertilisation organique
- Irrigation
- Recherche et innovation en termes de variétés et d'itinéraires techniques
- Formation, conseil et information sur les itinéraires techniques et la météorologie prévisionnelle
- Traitements préventifs
- Assurances indicelles

⇒ Gestion du risque

- Fertilisation minérale
- Traitements phytosanitaires
- Epargne
- Stockage individuel, collectif ou public



Les outils de gestion des risques de qualité

⇒ Prévention du risque

- Matériel de conditionnement adapté
- Infrastructures de stockage
- Sélections variétales
- Traitements de stockage préventifs
- Assurance au stockage
- Transformation
- Nettoyage

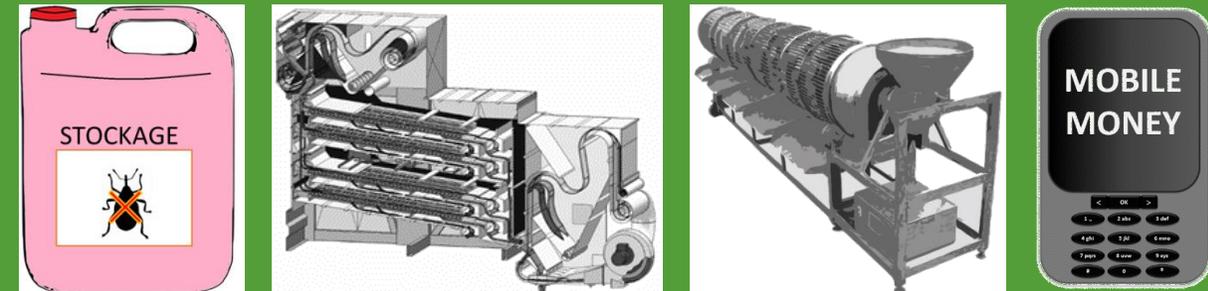
⇒ Gestion du risque

- Traitement de stockage
- Tri et nettoyage
- Epargne

Prévention



Gestion

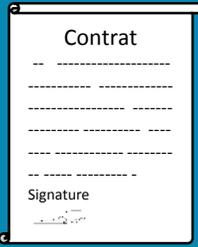


Les outils de gestion des risques commerciaux

⇒ Prévention du risque

- Diversification des cultures
- Stockage, individuel, groupé ou public, warrantage
- Contractualisation
- Information et Intelligence de marché
- Marché de niche (Bio, FLO, IGP, labels, etc.)
- Marchés à Terme et Options boursières

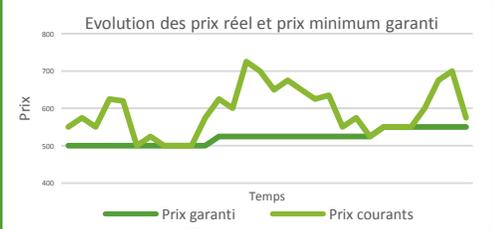
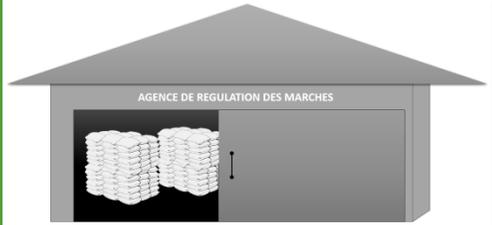
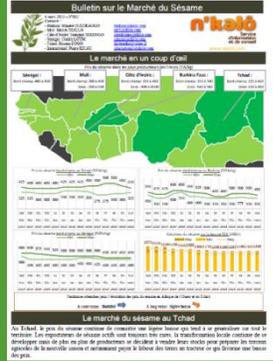
Prévention



⇒ Gestion du risque

- Intelligence de marché
- Politique de stabilisation et filets sociaux
- Stockage
- Epargne
- Etalement des ventes

Gestion



Pourquoi la gestion des risques commerciaux est particulièrement déterminante pour les agriculteurs

Exercice:

- Yéo et Mamadou sont deux producteurs de maïs.
- Suite à une formation, Yéo a décidé d'intensifier sa production de maïs en appliquant les bonnes pratiques de production qui lui ont été recommandées.
- Plus méfiant, Mamadou a décidé de continuer à cultiver le maïs de manière traditionnelle.



Pourquoi la gestion des risques commerciaux est déterminante pour les agriculteurs

Exercice: Calculez le revenu brut de chacune de ces exploitations productrice de maïs au cours des deux campagnes successives sachant que:

- 1) La 1^{ère} campagne, la demande en maïs est bonne et le prix de vente du maïs bord-champ est de 150 FCFA/kg
- 2) La 2^{ème} campagne, la production est abondante et le prix du maïs bord-champ est tombé à 75 FCFA/kg

Compte d'exploitation de Yéo																
Coûts de production	Superficie		MO défrichage/ha		Achat semences/ha		Achat engrais/ha		Achat phyto/ha		MO labour et semi/ha		MO récolte/ha		Total	
		2	ha	15000	FCFA	10000	FCFA	70000	FCFA	15000	FCFA	20000	FCFA	10000	FCFA	280000
Production	Rendement à l'hectare				Production totale				Quantité autoconsommée				Quantité commercialisée			
	2000				4000				500				3500			
Finances	Prix de vente du maïs:				Chiffre d'Affaire:				Revenu brut:							

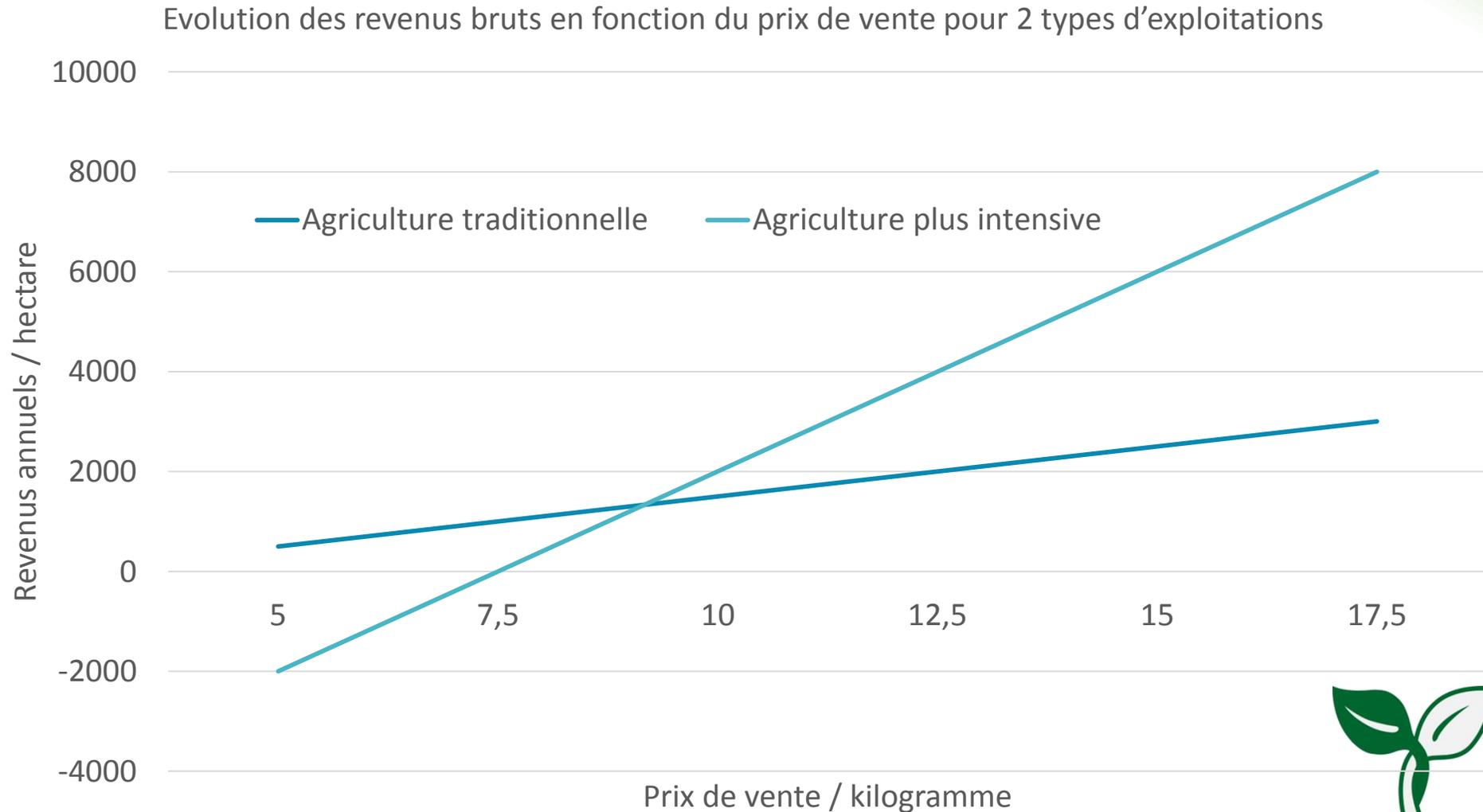
Compte d'exploitation de Mamadou																
Coûts de production	Superficie		MO défrichage/ha		Achat semences/ha		Achat engrais/ha		Achat phyto/ha		MO labour et semi/ha		MO récolte/ha		Total	
		2	ha	10000	FCFA	1000	FCFA	0	FCFA	0	FCFA	5000	FCFA	0	FCFA	32 000
Production	Rendement à l'hectare				Production totale				Quantité autoconsommée				Quantité commercialisée			
	800				1600				500				1100			
Finances	Prix de vente du maïs:				Chiffre d'Affaire:				Revenu brut:							

- Quelle est votre conclusion ?
- Dans un contexte où le prix est incertain pensez-vous que les agriculteurs peuvent investir fortement dans l'amélioration de leur production ?



Pourquoi la gestion des risques commerciaux est déterminante pour les agriculteurs

- Pour un exploitation plus productive, la rentabilité est généralement plus importante quand les prix sont hauts mais les pertes plus lourdes quand les prix sont bas
- Pour inciter les producteurs à intensifier leur production, il faut leur garantir au minimum le prix où l'agriculture plus intensive est aussi rentable que l'agriculture traditionnelle



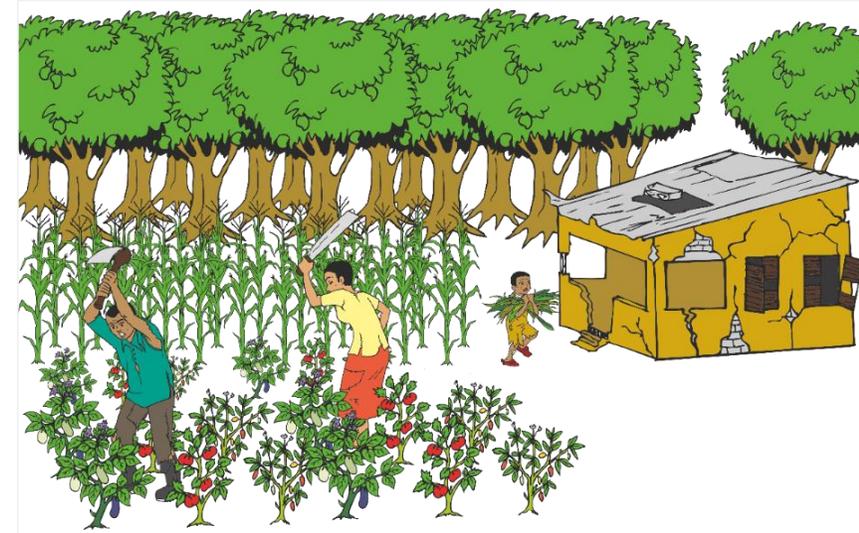
Pour améliorer ma filière je dois améliorer la maîtrise des risques de mes partenaires

- La logique d'investissement d'un petit producteur est presque toujours tournée vers la limitation des risques à travers:
 - 1) La diversification des cultures et des activités
 - 2) Un faible investissement

Lorsque je veux inciter les producteurs à investir dans ma filière pour:

- a) Augmenter la production
- b) Améliorer la qualité
- c) Améliorer ma logistique d'approvisionnement (régularité, ponctualité et fidélité)
- d) Améliorer la traçabilité
- e) Me positionner sur des marchés de niches

⇒ Je dois essayer de construire avec eux des solutions de gestion des risques en commençant par le risque commercial



Construire une chaîne de valeur, c'est construire des relations durables entre les producteurs et leurs partenaires commerciaux

- Objectifs:

- 1) fidélité,
- 2) qualité,
- 3) régularité,
- 4) augmentation des quantités,
- 5) traçabilité
- 6) labellisation, promotion commune

- Contraintes:

- 1) Régulation publique limitée ;
- 2) Contractualisation difficile car cadre juridique peu sûr et corruption aisée
- 3) Producteurs pas ou peu structurés
- 4) Producteurs peu spécialisé et peu formés
- 5) Producteurs peu ou pas solvables



Exemples d'échec de processus de construction de relations commerciales



1) Contractualisation rigide :

Beaucoup de nouveaux opérateurs pensent que « contrat » signifie engagement ferme, sous peine de condamnation juridique.

Mais:

- Dans l'exécution d'un contrat commercial rien ne se passe jamais comme prévu...
- Un contrat sert surtout à prévoir comment on va faire à chaque fois que ça ne marche pas...
- Dans beaucoup de cas et de pays, saisir le juge peut coûter plus cher que la valeur du contrat...

Exemple concret: en 2012, une société française implante une usine de nettoyage et de conditionnement de sésame ultramoderne au Sénégal pour réaliser de l'exportation vers l'Europe. L'usine a une capacité de 2000 tonnes.

En 2012, les prix sont stables et l'usine s'approvisionne auprès de commerçants et d'organisations de producteur à 300 FCFA/kg, elle obtient 1000 t et tourne bien.

Avant la campagne 2013, elle signe des contrats avec des OPA et des commerçants pour l'achat de 2000 tonnes de sésame à 300 FCFA/kg.

Après deux semaines de campagne, les prix du sésame grimpent sur les marchés mondiaux et au Sénégal le prix pratiqué monte au-dessus de 400 FCFA/kg. L'usine demande à ses partenaires de respecter leurs engagements et refuse d'adapter son prix d'achat.

Les commerçants et OPA ne livrent que 200 tonnes de sésame. L'unité veut porter plainte pour le non-respect des contrats. Finalement, les poursuites sont trop compliquées, elle abandonne.

Finalement:

- l'usine a détérioré ses relations avec les commerçants et OPA. Personne ne veut plus lui vendre.
- l'usine ne peut pas fonctionner et amortir les investissements réalisés. Elle a déclaré faillite en 2014.

Exemples d'échec de processus de construction de relations commerciales



2) Fourniture d'intrants et de formations:

Beaucoup d'opérateurs peu expérimentés pensent qu'en fournissant des intrants et des formations, ils s'assureront la fidélité des producteurs et un approvisionnement en quantité et en qualité.

Mais:

- Fournir des intrants de qualité ne garantit ni une production abondante, ni une production de qualité
- Les producteurs ont souvent des contraintes financières qui ne leur permettent pas de respecter leurs engagements si elles ne sont pas prises en compte

Exemple concret: en 2014, une société de négoce indienne s'implante au Burkina Faso où elle souhaite développer la production et la commercialisation du riz.

Afin de s'assurer un approvisionnement important, elle fournit des semences, des engrais et des formations pour la culture pluviale du riz très productif. Elle fixe un prix d'achat du riz basé sur le prix international - les charges d'importation et laisse un stock pour l'autoconsommation aux producteurs. Par contre, l'intensification oblige les producteurs à consacrer plus de temps au riz et à produire moins de mil et de maïs.

Un gros déficit hydrique touche une partie de la zone ciblée. Dans cette zone les rendements du riz sont donc très bas. Dans l'ensemble du pays le prix du riz et le prix des autres céréales augmentent.

A la récolte, les producteurs souhaitent vendre rapidement le riz récolté pour acheter des céréales moins chères pour leur autoconsommation. L'usine n'a pas suffisamment de camions pour passer acheter le riz de tous les producteurs juste après la récolte.

Finalement:

- les producteurs des villages qui n'ont pas eu de problèmes hydriques et où les camions sont venus rapidement vendent à la société presque toute leur production.
- Les producteurs des villages qui n'ont pas eu de problèmes hydriques mais où le camion n'est pas venu rapidement vendent une partie de leur riz à d'autres acheteurs pour pouvoir s'acheter des céréales moins chères.
- Les producteurs des zones où il a peu plu vendent toute leur faible production pour acheter des céréales moins chères avant que n'arrive le camion.

Exemples d'échec de processus de construction de relations commerciales



3) Préfinancement:

Certains opérateurs pensent qu'en préfinançant directement les producteurs ils s'assureront leur fidélité.

Mais:

- L'argent disparaît vite quand on en a peu. Il y a toujours des besoins urgents.
- Un producteur endetté auprès d'un acheteur se perçoit comme bloqué. Si l'acheteur préfinance, il donne l'impression d'avoir beaucoup d'argent et le producteur est tenté de ne pas rembourser sa dette.
- La gestion du micro-crédit est un métier complexe qui n'est pas évidente quand on est opérateur commercial.

Exemple concret: en 2014, une société agroalimentaire française qui commercialise des produits « Commerce Equitable » décide d'octroyer un préfinancement à la coopérative de Côte d'Ivoire qui l'approvisionne en noix de cajou afin que celle-ci puisse préfinancer ses membres et obtenir de plus grandes quantités de noix pendant la campagne.

La coopérative reçoit les fonds et les répartit au niveau des membres en demandant un remboursement en nature lors de la récolte de noix de cajou sur la base d'un prix fixé à l'avance selon le barème du commerce équitable.

A la récolte, la demande est forte et les prix montent au-dessus du prix minimum fixé par le barème du commerce équitable. Les producteurs ont tous déjà dépensé l'argent des avances.

Finalement:

- Des producteurs qui ont des besoins urgents préfèrent vendre leurs noix à d'autres acheteurs et ne remboursent pas du tout leurs dette.
- Des producteurs vendent les noix de bonnes qualité et ne livrent à la coopérative que les mauvaises noix.
- Certains producteurs sont prêts à livrer à la coopérative mais demandent que le prix fixé à l'avance soit revu à la hausse, le temps que la coopérative obtienne de nouveaux fonds, une partie des producteurs ont vendu et chez les autres la qualité des noix, stockées dans de mauvaise conditions, a fortement baissé.
- La coopérative entre en conflit avec une partie de ses membres.
- La société française perd une bonne partie de son préfinancement et obtient moins de produit que les années précédentes.

Exemples de réussites de processus de construction de relations commerciales



- La régulation par l'Etat:

Lorsqu'elle est adaptée et efficace, la régulation par l'Etat peut permettre une amélioration des relations commerciales et de la chaîne de valeur bénéfique pour tous les acteurs.

Toutefois:

- Cette régulation doit prendre en compte les besoins réels de l'ensemble des acteurs (pas seulement des producteurs) et le fonctionnement réel du marché.
- Il existe toujours un risque que les enjeux politiques (élections, populisme) détournent le mécanisme de régulation de son véritable objectif.
- Un système de régulation par l'Etat efficace peut être cher et donc difficile à financer lorsque les finances de l'Etat ne sont pas solides.

Exemple concret: En 2002/2003, la Tanzanie a commencé la mise en œuvre d'un Système de Récépissé d'Entreposage dans les filières café, coton et noix de cajou.

Des magasins ou des transformateurs agréés peuvent recevoir la production des producteurs. Lorsque le producteur livre son produit, une analyse de la qualité et un pesage précis sont réalisés par une structure indépendante. Un récépissé est remis au producteur. Avec ce récépissé, le producteur peut obtenir une avance auprès d'un institut bancaire sur la base de la valeur minimum du produit et de la qualité. Le produit est ensuite vendu aux enchères avec comme prix d'ouverture des enchères un prix minimum défini par l'Etat après consultation des opérateurs de la filière. Après la vente du produit, la différence entre le prix de vente et l'avance versée au producteur lui est reversé sur un compte dans l'institution bancaire.

Au final:

- Producteurs payés sur une base plus transparente et en fonction de la qualité
- Producteurs incités à investir pour augmenter la production et la qualité
- Producteurs bancarisés dont une partie commence à épargner (donc plus résilients)
- Producteurs qui s'organisent entre eux pour regrouper le produit et le livrer
- Pour les acheteurs et les transformateurs: moins de charges et de risques lors de la collecte, transparence sur l'état du marché et des stocks, qualité et quantités de produit en hausse

Exemples de réussites de processus de construction de relations commerciales



Association des Professionnels
du Caoutchouc Naturel
de Côte d'Ivoire

- La régulation par une organisation interprofessionnelle :

Lorsque les différents types d'opérateurs sont suffisamment organisés, ils peuvent se concerter pour mettre en place des mesures d'autorégulations pour améliorer les relations commerciales.

Toutefois:

- Pour que ce type de régulation soit efficace, il est nécessaire que les organisations professionnelles soient réellement représentatives des différents types d'acteurs (producteurs, commerçants, transformateurs).
- Dans ce cas également, la mise en place des mécanismes de régulation peut être coûteuse et le plus souvent l'organisation interprofessionnelle aura besoin de cotisations de ses membres, de prélèvements ou de subventions publiques pour le financer.
- Les rapports de forces doivent rester relativement équilibrés entre les représentants des différents corps de professionnels pour que la régulation soit durable.

Exemple concret: Depuis 1993, la promotion et la régulation de la filière hévéa en Côte d'Ivoire a été confiée à l'Association des Professionnels du Caoutchouc Naturel de Côte d'Ivoire (APROMAC). Cette association regroupe des associations de producteurs, des associations de commerçants et des associations de transformateurs.

Depuis 1999, l'association a mis en place un mécanisme de fixation du prix d'achat au producteur. Elle fournit à tous les opérateurs une information régulière sur l'évolution des cours internationaux du caoutchouc et adapte le prix d'achat officiel mois par mois sur la base de ce mécanisme.

Finalement:

- Les modalités de fixation du prix d'achat sont connues de tous et transparentes.
- L'association a pu constituer un fonds de développement avec lequel elle finance la promotion de la culture, la formation des producteurs et des pépiniéristes, l'ouverture de pistes rurales, des subventions à l'investissement pour la création de nouvelles plantations.
- La production ivoirienne d'hévéa a fortement augmenté et l'industrie de transformation s'est rapidement développée.
- Jusqu'à aujourd'hui tous les opérateurs de cette filière travaillent la main dans la main.

Exemples de réussites de processus de construction de relations commerciales



- Les filières labellisées :

La création ou mise en place d'un label permettant l'accès ou la création d'un marché de niche peut permettre d'améliorer sensiblement les relations commerciales et les revenus de tous les acteurs de la chaîne de valeur.

Toutefois:

- Les labels ne sont pas adaptés à toutes les filières. Il est nécessaire d'avoir un intérêt des consommateurs ou des distributeurs pour que ces derniers acceptent de payer plus cher le produit final labellisé.
- Pour que la mise en place d'un label fonctionne bien il faut qu'il y ait déjà un minimum d'organisation à la base des producteurs.
- La mise en place et la promotion d'un label peuvent requérir des investissements importants, notamment dans les mécanismes de contrôle garantissant le respect des normes du label.

Exemple concret: en 2000, une société suisse spécialisée dans le négoce et la transformation de produits agricoles certifiés commerce équitable s'implante au Burkina Faso pour développer son approvisionnement en mangues fraîches et mangues séchées.

Elle identifie des groupements de producteurs bien organisés et leur explique les bases du commerce équitable: un prix minimum pour protéger contre les baisses de prix ponctuelles, une prime individuelle pour les planteurs après la campagne, une prime collective pour que les organisations paysannes mettent en œuvre des projets collectifs. En 2015, 1200 producteurs approvisionnent la société. Progressivement, la certification bio a été ajoutée à la certification Commerce Équitable et le nombre de produits traités s'est étendu à la noix de cajou et à l'hibiscus.

Finalement:

- Les producteurs obtiennent presque toujours des prix plus élevés et se sont structurés en organisations fortes qui assurent la logistique d'approvisionnement de la société. Ils sont particulièrement fidèles à la société même quand d'autres acheteurs viennent proposer des prix plus élevés.
- La société a pu développer ses activités, investir dans des unités de traitement et de transformation et diversifier ainsi les produits qu'elle commercialise en Suisse mais aussi dans le reste de l'Europe.

Exemples de réussites de processus de construction de relations commerciales



- Les initiatives d'approvisionnement direct auprès des producteurs:

Le travail en direct avec des groupes de producteurs même non formalisés peut permettre d'améliorer leur implication dans l'amélioration de la qualité des produits et la chaîne d'approvisionnement. C'est une stratégie qui peut ensuite être utilisée comme élément marketing auprès des distributeurs et des consommateurs.

Toutefois:

- La mise en place d'un approvisionnement direct auprès des producteurs est complexe et doit se faire progressivement dans le temps;
- Il est important de garder d'autres systèmes d'approvisionnement (intermédiaires) pour avoir la matière première même lorsque les choses se passent moins bien que prévu avec les producteurs;
- La capacité à établir des rapports de confiance, voire d'amitié avec les producteurs, est essentielle pour mener à bien ce type d'approvisionnement; il s'agit donc d'embaucher pour ces tâches des personnes avec de grandes qualités humaines et commerciales capable de tisser les liens forts avec les producteurs.

Exemple concret: en 2012, une société multinationale investit dans une usine de transformation de la noix de cajou en Côte d'Ivoire. A son démarrage, elle s'approvisionne principalement à travers un réseau de commerçants locaux. Poussée par ses clients qui veulent plus de traçabilité, elle décide d'initier un approvisionnement direct auprès de quelques producteurs.

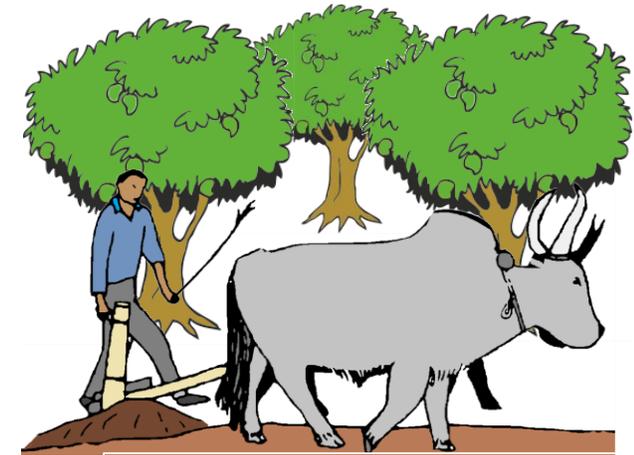
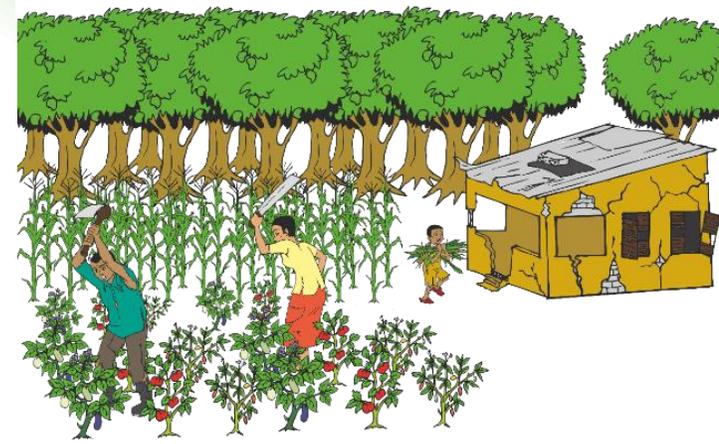
Elle identifie de petits groupes de producteurs motivés par un travail sur le long terme. Elle confie à une ONG locale l'organisation des formations sur les bonnes pratiques et la compréhension de la filière et propose aux producteurs de recevoir des informations sur le marché d'une source indépendante afin qu'ils puissent vérifier que les prix offerts sont les prix pratiqués par les autres opérateurs et évoluent avec l'offre et la demande. Elle fixe un double système de prime basée sur la qualité et sur les quantités livrées. Ces primes sont versées après la campagne à l'approche de la rentrée scolaire pour être le plus utiles aux producteurs.

Au final:

- Les producteurs s'organisent en groupements de plus en plus gros pour livrer la société. Ils prennent davantage soin de la qualité et obtiennent donc des primes de plus en plus importantes. Certains groupements se formalisent.
- L'usine de transformation se rend compte qu'à moyen terme, malgré l'investissement au départ, sa logistique d'approvisionnement directe lui coûte moins cher et la qualité du produit s'améliore. De 500 tonnes achetées par ce canal en 2013, elle passe à 8 000 tonnes en 2015 sur un besoin total de 30 000 tonnes. Ses clients sont ravis.

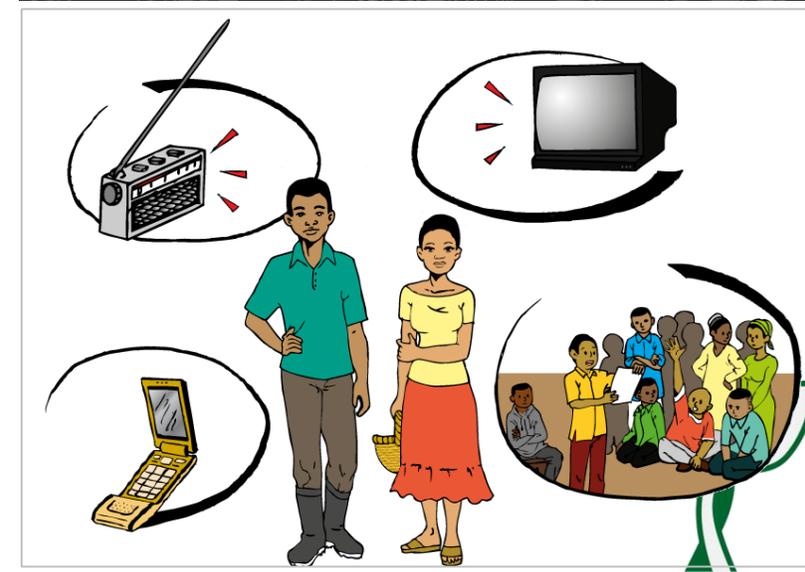
Comprendre les intérêts, attentes et contraintes des producteurs

- Pour être en mesure de fidéliser les producteurs et de les inciter à augmenter et à améliorer leur production, je dois donc bien comprendre leur situation.
- Quels sont leurs intérêts pour la filière?
- Quelles sont les autres filières qui peuvent leur sembler plus intéressantes (filières concurrentes en terme de production)?
- Quelles sont leurs contraintes pour augmenter la production (main d'œuvre, terres disponibles, fertilité, accès aux intrants, accès au matériel, financement des investissements)?
- Quelles sont leurs contraintes sociales: périodes d'entrée et de sortie d'argent, période de soudure, principaux risques auxquels ils sont exposés et stratégie de gestion de ces risques, accès à des outils d'épargne, solvabilité pour l'accès au crédit?
- Quelles sont les contraintes qui limitent leur organisation: faible intérêt économique, risques accrus lors du stockage ou de la vente, liquidité de la filière?
- Quelle est leur compréhension de la filière: connaissent-ils les modalités de formation des prix? Savent-ils à quoi sert leur production? Connaissent-ils les contraintes des autres acteurs de la filière?



Fournir un cadre de transparence permettant de réduire les prises de risque et de créer la confiance

- L'une des premières étapes est de construire un cadre permettant aux producteurs et aux autres acteurs de mieux comprendre le fonctionnement du marché et de la filière
- Avec des formations sur le fonctionnement du marché et de la filière
- Avec des informations sur l'état du marché
- Avec si possible des informations et des conseils sur les risques commerciaux propres à chaque campagne et sur les stratégies commerciales les plus adaptées



Définir des standards de qualité adaptés au contexte et à la capacité de compréhension

- Une autre étape importante est la création de standards de qualité compréhensibles par les producteurs. Les producteurs travailleront à améliorer leur qualité s'ils savent: 1) qu'est-ce qui la détermine ; 2) comment la déterminer ; 3) que le prix qu'ils obtiendront sera meilleur s'ils vendent une meilleure qualité. Il faut donc:
- Définir des standards de qualité les plus simples et adaptés aux capacités de compréhension et d'évaluation des producteurs, quitte à ce que ces standards soient très simplifiés par rapport à ceux pratiqués à d'autres étapes de la chaîne de commercialisation (par exemple les standards d'exportation).
- Essayer de mettre en place des mécanismes de contrôle de la qualité indépendants ou contradictoires (une analyse par le vendeur et une autre par l'acheteur).
- Diffuser des notions simples : 1^{er} choix, 2^{ème} choix, 3^{ème} choix
- Eviter d'utiliser l'argument de la qualité pour justifier des variations de prix qui relèvent de l'évolution de l'offre et de la demande comme cela se fait souvent.

Objectif de Janvier à Juin
Produire une anacarde de bonne qualité

Anacarde de **1^{er} choix :**

- ☺ Bien séchée
- ☺ Stockée dans des sacs en jute
- ☺ Sans déchets de pomme
- ☺ Sans noix rabougries



Anacarde de **2^{ème} choix :**

- ☺ Bien séchée
- ☺ Stockée dans des sacs en jute ou des paniers
- ☹ Restes de pommes
- ☹ Quelques noix rabougries



Anacarde de **3^{ème} choix :**

- ☹ Noix mal séchées
- ☹ Stockée dans des sacs en plastique
- ☹ Restes de pommes, pierres, bois
- ☹ Beaucoup de noix rabougries



Source: CIRAD



Offrir des services aux producteurs *a posteriori*

- La fourniture de services, biens ou ristournes, aux producteurs doit être réalisée *a posteriori* et pas *a priori*, c'est-à-dire au cours ou à la fin de l'exécution des accords commerciaux conclus.
- Ainsi le producteur ne se sent pas endetté vis-à-vis de l'acheteur mais il sent plutôt que c'est l'acheteur qui est endetté vis-à-vis de lui, ce qui va favoriser sa fidélité (inversement du rapport de force théorique).
- Ainsi les rétributions peuvent être adaptées à la performance économique des opérateurs.
- Ainsi les rétributions peuvent être adaptées à l'évolution du contexte socio-économique. Par exemple, si la période de soudure est particulièrement difficile, une rétribution en nature sous forme de bien alimentaire sera bien adaptée, tandis que d'autres années, la prise en charge des frais de scolarité des enfants ou encore la fourniture de semences ou d'engrais seront plus intéressantes pour les producteurs.
- Le choix de la période de rétribution est stratégique, il doit être anticipé en prenant en compte les besoins des producteurs et le flux de trésorerie de l'acheteur. Verser une rétribution aux producteurs lorsqu'ils n'en ont pas besoin aura beaucoup moins d'impact que de le faire dans une période sensible pour eux.



Favoriser l'organisation des producteurs autour d'objectifs économiques

- L'organisation des producteurs ne peut pas se fonder sur des objectifs purement théoriques ou politiques.
- Participer à la vie démocratique d'une OPA, ajuster ses stratégies de ventes pour les faire correspondre à celle de l'OPA, participer à des ventes ou à du stockage groupés coûte du temps et de l'énergie et peut exposer les producteurs à de nouveaux risques. C'est pourquoi, des producteurs ne forment des organisations efficaces que si le regroupement offre l'accès à des gains économique relativement certains.
- Il est donc essentiel de favoriser l'organisation des producteurs autour d'activités qui présentent un intérêt conséquent:
 - a) Ventes groupées permettant d'obtenir un prix réellement plus élevé ou le prix courant + une ristourne
 - b) Stockage groupé permettant d'augmenter les opportunités de vente: période de vente plus étalée, vente sur des marchés plus éloignés et plus rémunérateurs
 - c) Accès à des intrants à tarif réduit (commandes groupées)
 - d) Accès à des infrastructures ou à du matériel réellement utile: magasins de stockage bien équipés et bien sécurisés contre le vol, aires de séchage, unité de nettoyage/transformation primaire, outils et équipements agricoles
 - e) Accès à des certifications et/ou des labels



Promouvoir une régulation interprofessionnelle

- Dans tous les cas, à moyen ou long terme, il est important de promouvoir une structuration interprofessionnelle de la filière.
- Les structurations interprofessionnelles les plus efficaces sont généralement celles qui sont portées par des acteurs de l'aval (négociants et transformateurs) et s'appuient sur des organisations de producteurs ayant une réelle activité économique même si elles sont petites.
- Les structurations interprofessionnelles qui s'appuient sur des représentants des producteurs « purement politiques » échouent souvent.
- Après la mise en place d'une organisation interprofessionnelle, la régulation doit être mise en place par étape: si la mise en œuvre des changements promus est trop rapide, elle peut échouer. Il faut du temps pour changer des habitudes bien installées.



Conclusion:

- Construire une **Chaîne de Valeur Agricole** c'est:
 - **Réduire progressivement des risques commerciaux** au sein de la filière : (information de marché, contractualisation souple, régulation interprofessionnelle)
 - **Améliorer les conditions de négociations commerciales:** transparence de marché, standards de qualités, outils de partage des risques
 - Pour promouvoir une **filiale plus performante:** meilleure qualité, charges logistiques réduites, investissements
 - Et **une filiale plus dynamique:** production croissante, amélioration du niveau de vie et d'investissement des producteurs

