

## **Organisations de producteurs et Commercialisation de produits agricoles**

Analyses transversales issues du *Groupe de travail* Inter-réseaux  
« Accès au marché et commercialisation de produits agricoles »

Mars 2009

**CTA** (Centre technique pour le développement agricole et rural)  
**Inter-réseaux Développement rural**

---

## Remerciements

Les participants aux Groupes de travail Inter-réseaux « Accès au marché et commercialisation de produits agricoles » et « Organisations interprofessionnelles » ont permis, au travers de leurs contributions, la production de cette note. (voir sur le site [www.inter-reseaux.org](http://www.inter-reseaux.org))

Nous remercions en particulier Patrick Delmas et Joël Teyssier qui ont participé à l'animation de ces groupes de travail et à la rédaction de différentes synthèses.

Les éléments ont été ici rassemblés par Anne Lothoré.

## Résumé

De nombreuses capitalisations d'expériences d'organisations de producteurs agricoles (OP) ont été menées, par Inter-réseaux et le CTA, dans le cadre du Groupe de travail « OP et commercialisation ». Ces études de cas concrets mettent en évidence une grande diversité d'activités des OP pour mieux accéder aux marchés et mieux commercialiser leurs produits agricoles :

- 1) ventes individuelles de producteurs ;
- 2) actions collectives de producteurs une fois les productions agricoles produites, pour mieux écouler leurs produits ;
- 3) actions collectives de producteurs bien en amont de la mise en marché, afin de maîtriser leurs productions (quantités et qualités) et les coûts associés ;
- 4) actions collectives de producteurs sur l'organisation des marchés au sens large, pour avoir de meilleures conditions de marché ;
- 5) actions collectives de producteurs en lien avec d'autres acteurs des filières et des politiques sectorielles.

Des éléments relatifs à ces différents types d'action sont présentés ici, en mettant en exergue des atouts et difficultés lors de leur mise en place.

Des enseignements transversaux à ces différents types d'activités de commercialisation menées par les OP sont aussi présentés en conclusion. Ils pointent qu'il n'y a pas de recette miracle : les expériences des OP sont riches de trouvailles, avec toute une gamme d'activités possibles, certaines classiques (achat-vente), d'autres sur la régulation des marchés (respect des règles, transparence...), la régulation de l'offre, la régulation des prix, des alliances avec d'autres acteurs (dont les intermédiaires)...

Il ne s'agit pas de donner des solutions ou des modèles de « bonnes pratiques », mais de soulever des questions que peuvent se poser membre, technicien d'OP ou personnel d'organisme d'appui, pour s'assurer que l'OP ne fait pas fausse route en se lançant dans des actions impossibles à tenir et/ou trop risquées !

## Sommaire

INTRODUCTION.....	2
1) LES PRODUCTEURS VENDENT LEURS PRODUITS INDIVIDUELLEMENT.....	2
Différents rôles et fonctions joués par les intermédiaires.....	2
Des intermédiaires qui ne veulent pas nécessairement « disparaître ».....	3
L'OP peut-elle toujours se substituer aux intermédiaires ?.....	3
Éliminer les intermédiaires pour gagner de la valeur ajoutée ? Ça peut marcher.....	3
Mieux travailler et négocier avec les intermédiaires : c'est possible aussi !.....	3
2) ACTIONS D'OP POUR MIEUX ECOULER LEURS PRODUITS.....	4
Organisation du transport des produits par l'OP.....	4
Achat stockage des produits des membres par l'OP.....	5
Facilitation de l'accès au crédit pour la commercialisation des membres.....	5
Transformation et le conditionnement post-récolte.....	6
Bilan.....	6
3) ACTIONS D'OP POUR MAÎTRISER PRODUCTIONS ET COÛTS ASSOCIÉS.....	6
Bilan.....	7
4) ACTIONS D'OP VISANT DE MEILLEURES CONDITIONS DE MARCHÉ.....	7
5) ACTIONS D'OP ARTICULEES AVEC D'AUTRES ACTEURS DES FILIÈRES.....	8
Limitation des importations.....	8
Plates-formes de concertations ou d'espaces de régulations pluri ou interprofessionnelles.....	9
CONCLUSION.....	9

## INTRODUCTION

De nombreuses études capitalisations d'expériences d'organisations de producteurs et de paysans (OP) ont été menées dans le cadre du Groupe de travail « OP et commercialisation » mené avec le CTA. Ces études de cas concrets mettent en évidence une grande diversité d'activités que les producteurs et leurs OP mènent pour mieux accéder aux marchés et mieux commercialiser leurs produits agricoles. Elles sont ici regroupées en 5 grands ensembles<sup>1</sup> :

- 1) ventes par des producteurs menées individuellement ;
- 2) actions collectives de producteurs une fois les productions agricoles produites, pour mieux écouler leurs produits ;
- 3) actions collectives de producteurs bien en amont de la mise en marché, afin de maîtriser leurs productions (quantités et qualités) et coûts associés ;
- 4) actions collectives de producteurs sur l'organisation des marchés au sens large, pour avoir de meilleures conditions de marché ;
- 5) actions collectives de producteurs en lien avec d'autres acteurs des filières.

### 1) LES PRODUCTEURS VENDENT LEURS PRODUITS INDIVIDUELLEMENT

Les cas les plus fréquemment rencontrés dans les cas du *Groupe de travail* sont les suivants :

- les ventes individuelles des producteurs en bordure du champs ou à proximité à des intermédiaires ou collecteurs agissant pour le compte de commerçants : Cette situation de ventes dites « bord champs » se retrouvent dans de nombreuses histoires de producteurs - et est sûrement la plus fréquente. « Comment faire pour éliminer les intermédiaires ? » est une question couramment entendue, et bien des tentatives pour « les court-circuiter » sont menées, à titre individuel mais aussi au niveau d'OP, avec parfois l'appui d'ONG. Et pourtant... Les stratégies adoptées par les producteurs vis-à-vis de ces intermédiaires ne sont pas toujours réalistes (cf. ci-dessous) ?
- les ventes individuelles sur des marchés de proximité : Les producteurs se rendent sur les marchés proches avec leurs produits et les vendent (ou du moins essayent) à des commerçants ou consommateurs finaux. Des situations variées sont observées, en termes d'accessibilité et de rémunération du producteur. Les initiatives étudiées ont montré plusieurs facteurs clés : le niveau d'organisation du marché, et plus précisément, le niveau de participation des producteurs à leur organisation. La vente individuelle du producteur a d'autant plus de chance d'être positive pour le plus grand nombre d'entre eux que des producteurs ont participé à l'organisation du marché en amont.

Lors des ventes individuelles, les producteurs sont généralement les grands perdants. Ils ont un pouvoir de négociation très faible quand ils traitent bord champs seuls face à l'intermédiaire ou au collecteur agissant pour le compte d'un commerçant. L'asymétrie en termes d'information et de pouvoir de négociation est maximale : contrairement au producteur, l'intermédiaire a des informations, mêmes partielles, sur l'état de l'offre, la demande et les prix des produits en différents lieux.

Les stratégies des intermédiaires ne vont souvent pas dans le sens de la transparence sur les volumes disponibles et les prix, ni dans celui de la rémunération de la qualité du produit. Ils sont dans une situation de type monopole. *In fine*, le producteur obtient le plus souvent un prix bien inférieur à celui du marché. Il peut en outre être volé sur la pesée, le calcul et le paiement. Il n'a pas de force de négociation sur les modalités de paiement (avance, comptant, crédit).

#### **Différents rôles et fonctions joués par les intermédiaires**

Néanmoins les intermédiaires ou collecteurs qui achètent les produits bord champs réalisent plusieurs services et jouent différents rôles essentiels pour les producteurs isolés. Ils s'organisent pour venir chercher les produits en des endroits éloignés et peu accessibles compte tenu de l'état des pistes (ils

222211\_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Les actions 4 et 5 sont juste évoquées ici car plus développées dans deux autres fiches complémentaires issues du *Groupe de travail* : « OP et organisation de marchés » et « Organisations Interprofessionnelles ».

doivent pour cela se maintenir informés, organiser des tournées, louer s'ils n'en possèdent pas un moyen de transport pour déplacer les produits).

En outre, ils octroient souvent des prêts aux producteurs, avances sur récolte, achats sur pied : services payés par les producteurs à des taux d'intérêt très élevés certes, mais qu'aucun organisme financier « formel » ne fournit par ailleurs, et dont les producteurs et leurs familles ont pourtant besoin, que ce soit pour des activités agricoles, la scolarité des enfants ou des médicaments. Au travers de ces intermédiaires, et réseaux de commerçants associés, même des petits producteurs très isolés et éloignés des places de marché sont insérés dans des systèmes marchands, pour vendre leurs produits quand ils ont besoin d'argent, avoir accès à du crédit, et/ou acheter des produits pour leur consommation à la soudure...

Les intermédiaires peuvent donc avoir leur utilité.

### ***Des intermédiaires qui ne veulent pas nécessairement « disparaître »***

Ensuite, « éliminer les intermédiaires » n'est pas nécessairement facile. Le producteur arrivé seul sur le marché avec ses produits peut se retrouver face à des commerçants lui refusant de les lui acheter, voire, lui refusant même une place sur le marché pour les vendre (nombreux cas avec les *Bayam sallam* au Cameroun).

### ***L'OP peut-elle toujours se substituer aux intermédiaires ?***

S'il s'agit d'une action au niveau d'une OP, encore faut-il que les producteurs réussissent à prendre en charge collectivement les fonctions assurées par les intermédiaires et que les intermédiaires s'y résignent sur la durée. En effet, si les actions collectives menées par des OP sont longues et lourdes à mettre en place, les actions des intermédiaires pour les faire échouer sont aisées et variées : faire miroiter des prix supérieurs au prix négocié par l'OP, favoriser des stratégies dissidentes de producteurs pour casser l'action collective et discréditer l'OP auprès d'autres acheteurs... « *Si tout notre produit était vendu en lots, les intermédiaires perdraient de l'argent et leur emploi car ils n'auraient plus de raison d'être. Ils le savent bien et sabotent souvent les ventes groupées en nous déconsidérant* ».

### ***Éliminer les intermédiaires pour gagner de la valeur ajoutée ? Ça peut marcher...***

Il existe de nombreux cas où l'organisation de ventes groupées par les producteurs a pour objectif, en « court-circuitant » les collecteurs intermédiaires, de vendre à un commerçant grossiste, et de récupérer ainsi la valeur ajoutée des intermédiaires, ou du moins une partie. On retrouve ces cas entre autres chez des producteurs de bananes à Macenta en Guinée forestière ou les producteurs d'oignon de la Fédération du Fouta Djallon : ils ont organisé des points de collecte. En traitant ainsi avec des organisations de producteurs capables de rassembler une quantité donnée de produits, le commerçant grossiste ne perd pas de temps, diminue ses coûts, n'avance pas d'argent aux collecteurs, et peut donc payer un prix plus élevé aux producteurs.

### ***Mieux travailler et négocier avec les intermédiaires : c'est possible aussi !***

En particulier dans des zones où les producteurs sont isolés, peu organisés, chercher à éliminer les collecteurs intermédiaires peut se révéler une stratégie de court terme peu favorable aux producteurs. Aussi, plutôt que de chercher à « éliminer » des intermédiaires, qui malgré tout apportent certains services, des producteurs ont travaillé une autre option : mieux traiter et négocier avec eux. Cela peut paraître « contre-nature » et difficile (il est en particulier difficile d'établir des relations de long terme quand les intermédiaires changent souvent). Mais, les dialogues, négociations et changements de comportement des acteurs ne sont pas impossibles.

Le cas d'éleveurs du nord Bénin est particulièrement illustratif. Dans ce cas, les intermédiaires *Dilani*, après négociation avec les éleveurs, ont été responsabilisés à de nouvelles fonctions sur des marchés autogérés : ils sont désormais témoins des transactions entre éleveurs et acheteurs, et chargés de l'enregistrement des taxes pour le compte du marché. Cela a pu se faire il est vrai dans ce cas grâce à un leader local charismatique, personnalité forte qui a joué un rôle important. Dans d'autres situations, des organismes d'appui peuvent aussi favoriser un travail dans ce sens.

Dans certains cas, le collecteur offre aux producteurs un prix au kilogramme assez élevé, voire équivalent à celui du commerçant grossiste. À y regarder de plus près pourtant, on peut constater que la marge de l'intermédiaire peut provenir non pas d'un différentiel de prix, mais de la variable

« quantité ». La marge du collecteur ne se voit pas toujours : la part de valeur ajoutée gardée par le producteur peut venir non pas de l'élimination de l'intermédiaire, mais d'un meilleur travail avec lui, entre autres sur les unités de mesure et pesées.

## 2) ACTIONS D'OP POUR MIEUX ECOULER LEURS PRODUITS

Des actions d'OP se situent en aval de la production et cherchent à faciliter l'écoulement d'une production donnée. Parmi les cas étudiés, il y avait les activités "classiques" suivantes :

### **Organisation du transport des produits par l'OP**

L'OP peut organiser la collecte et regroupement des produits des membres et organiser l'acheminement des produits des membres pour accéder à des marchés ou acheteurs éloignés. Elle peut ensuite réaliser la vente elle-même, ou seulement faciliter la vente (les producteurs restent alors propriétaires du stock). Mais ces activités de transport réalisées par l'OP sont-elles toujours profitables pour les producteurs ? En théorie, les différences de prix entre les zones de production (marché de collecte) et les zones de consommation sont intéressantes et de nombreuses organisations de producteurs ont essayé de placer directement leurs produits sur ces marchés de consommation. Dans la pratique, les expériences d'OP se heurtent à deux obstacles.

D'abord, arriver avec son camion chargé de produits sur un marché sans acheteur précis, sans négociation préalable, place les producteurs dans un rapport de force défavorable : les commerçants peuvent faire « bloc » pour faire baisser les prix, les produits peuvent se dégrader s'ils ne sont pas écoulés rapidement, et il serait très coûteux pour les producteurs de repartir avec leurs produits invendus. Ce rapport défavorable se traduit le plus souvent par un prix nettement plus bas que celui espéré par les producteurs.

Ensuite, le deuxième obstacle se situe au niveau des coûts globaux de transport : c'est là la différence entre ce que peut obtenir un professionnel travaillant régulièrement (la majorité des commerçants) et une organisation ne travaillant que ponctuellement (de temps en temps) cette fonction. La marge du commerçant, comme de l'OP/des producteurs est diminuée des coûts de transport : location ou amortissement du véhicule, carburant, manutention, charges fixes comme la location ou amortissement des locaux (bureau, magasin), téléphone, coût du capital s'il a été emprunté, pertes par détérioration des produits lors du transport. Il y a aussi le coût du risque.

Tous ces coûts de transports et du risque viennent évidemment amputer le gain potentiel. S'ils ne sont pas minimisés, par un savoir-faire de gestion matérielle et financière, gestion du risque sur la durée avec un réseau de partenaires (diversifié à défaut d'être fiable), ces coûts sont supérieurs à la différence de prix entre zone de production et marché de consommateurs. De fait, pour beaucoup d'OP, le transport des produits entre le village et les marchés lointains est souvent très coûteux et ne couvrent pas toujours les différentiels de prix géographiques.

Enfin, quand bien même l'opération reste économiquement positive, beaucoup d'OP restent néanmoins moins performantes que les commerçants, surtout au début, lorsqu'elles se lancent et prennent en charge ces nouvelles activités et de multiples fonctions associées sans savoir-faire suffisant : recherche d'acheteurs et de transporteurs, négociation, gestion du risque sur la durée...

Un autre point qui peut fortement desservir les producteurs, est lié au mode de fonctionnement plus contraignant : la prise de décision de l'OP nécessite de réunir plusieurs membres pour prendre des décisions de vente en Assemblée générale pour accepter un prix (le manque de discussion pouvant en outre entraîner des incompréhensions de la part des membres et suspicions de détournement d'argent). Les commerçants quant à eux peuvent prendre leurs décisions immédiatement et seuls.

Coûts de mise en marché et de transport plus élevés, moindre marge, beaucoup de temps et d'énergies mobilisées : tout ceci peut fortement limiter l'intérêt pour les OP à mener de telles opérations de transport.

Deux points essentiels peuvent être gardés à l'esprit avant de se lancer dans de telles actions, pas faciles, de transport :

En premier lieu, la mesure nécessaire de leur gain potentiel par rapport à d'autres alternatives pouvant améliorer la rémunération des producteurs : quel avantage à avoir un prix supérieur en ville si la marge part dans les frais de transport (sans compter le temps passé et les risques encourus) ? À voir donc selon les cas si, *in fine*, sous-traiter avec des commerçants qui ont un réseau d'acheteurs et

de transporteurs qui connaissent les « taxeurs » sur la route n'est pas plus raisonnable pour l'OP et les producteurs.

Ensuite, quand l'action est menée, il faut faire en sorte que l'OP ait un acheteur fiable et/ou l'aider à mesurer et évaluer le degré de fiabilité des différents acheteurs, à diversifier pour diminuer les risques : il est difficile de repartir avec la marchandise si l'acheteur revoit en dernière minute les conditions de l'accord. Il faut renforcer la connaissance des OP sur les acheteurs, pour qu'elles disposent de plusieurs opportunités pour, à défaut de faire jouer la concurrence, au moins avoir une situation alternative pour écouler leur produit dans des conditions malgré tout acceptables en cas de problème de dernière minute.

Bien sûr, la fiabilité des acheteurs est un atout important. Celle de l'OP vis-à-vis des acheteurs est aussi un élément à prendre en compte en miroir : la relation de confiance se construit à double sens. Par ailleurs, la fiabilité des producteurs vis-à-vis de leur OP est aussi un élément à prendre en compte...

### **Achat stockage des produits des membres par l'OP**

L'OP achète les produits des membres, à charge pour elle de trouver ensuite des acheteurs et de revendre dans de bonnes conditions. La vente est souvent réalisée après une période de stockage. L'OP devient donc propriétaire un temps. Reste à savoir si l'OP est un meilleur acheteur que les commerçants ? Et si l'achat stockage par l'OP est une solution nécessairement bénéfique pour l'OP et ses membres *in fine* ?

On peut souligner la charge financière élevée, les risques du stockage importants (s'il y a des pertes post-récolte), le manque de visibilité sur le prix de marché à venir et l'absence de moyen pour se protéger des risques de variation à la baisse, le risque de voir fondre les fonds de roulement et fonds propres de l'OP... On peut se demander aussi quels sont de fait les intérêts des actions d'achat stockage pour les producteurs et leurs OP ?

Le propos n'est pas de dénigrer les actions d'achat stockage d'OP qui peuvent apporter des facilités aux membres. Les membres peuvent en particulier être payés comptant à la livraison et avoir de la liquidité pour faire face à des besoins familiaux ou aux activités agricoles. Des expériences existent à des échelles significatives et rendent des services effectifs. Les risques encourus par l'OP sont cependant à prendre en compte : il y a beaucoup de points à maîtriser car ces actions ne sont ni faciles, ni sûres et peuvent déstabiliser des dynamiques de producteurs. Ces opérations sont sûrement parmi les plus difficiles à mener : elles demandent des fonds de roulement importants, une maîtrise du marché aussi grande que celle des commerçants dont c'est le métier d'acheter, avec la difficulté supplémentaire du fait de l'exigence des membres et de leur relation privilégiée avec leur OP. Si l'on s'engage dans ce type d'activité, il est nécessaire de ne pas le faire qu'avec un fonds de roulement.

Des précautions mesurées sont nécessaires et de nombreux points sont à travailler :

- au niveau des producteurs, il faut bien différencier ce type de vente à une OP d'une vente à une entreprise "quelconque" et anonyme : l'OP n'est pas une entreprise classique ! ;
- la formation, le renforcement de capacité des producteurs et des OP pour mieux appréhender le marché et mieux s'organiser sont essentiels ;
- la question du crédit auprès des banques est à travailler de près : le fait de recourir au maximum au crédit (pour la totalité du stock) est très coûteux et des solutions intermédiaires sont à chercher (par exemple, négocier une avance au moment de la commande avec solde à livraison, pour diminuer le fonds nécessaire pour l'OP). Il y a de la valeur ajoutée créée quand un « fonds tourne » (cas des commerçants). Lors d'une opération de stockage, l'argent est immobilisé (« mort »), et vu le coût du crédit, on peut se demander si *in fine* le stockage est une activité profitable pour ses membres ou pour les banquiers ? L'OP travaille pour qui ? Pour le bénéfice des banques ?

La maîtrise non parfaite de l'opération explique les nombreux échecs.

### **Facilitation de l'accès au crédit pour la commercialisation des membres**

Si la commercialisation reste individuelle, l'OP peut mener des actions collectives pour que les producteurs aient les moyens grâce au crédit de se lancer dans une production de qualité destinée au marché, ou dans la commercialisation en tant que telle. Le crédit stockage warranté ou warrantage est

un moyen de crédit possible qui peut être aussi facilité par l'OP. Ces actions de crédit sont-elles toujours profitables aux producteurs ?

Comme pour des opérations de stockage classique, le warrantage nécessite des OP assez « organisées » pour disposer de magasins de stockage adéquats (ou pouvoir y accéder), constituer les stocks rapidement après la récolte (et pas quelques mois après, ce qui limiterait l'intérêt du stockage), vérifier la qualité des produits à stocker, suivre les prix, etc.

En tout état de cause, le warrantage gagne à être articulé avec un accompagnement par l'OP des producteurs, pour faire du renforcement de capacité des membres (formation, information sur les mécanismes de marché en particulier) ou mettre en place des activités collectives (comme l'achat d'intrants).

### ***Transformation et le conditionnement post-récolte***

L'OP peut aider la transformation et le conditionnement de produits via l'acquisition d'équipements pour transformer des produits avec plusieurs objectifs : créer -et si possible gagner- de la valeur ajoutée, accéder à d'autres marchés (locaux ou d'export, label), et/ou se donner les moyens de transformer le produit, éviter des ventes à prix bas à la récolte et se laisser le temps de le vendre plus tard quand les prix remontent.

Très peu d'exemples ont été étudiées dans le cadre du Groupe de travail. Un exemple étudié au Bénin au niveau de transformatrices vient néanmoins ouvrir le débat.

Au Bénin, la transformation de produits locaux traditionnels (maïs, haricot, manioc...) en produits « prêts à l'emploi » pour des consommateurs urbains est récente et correspondant à une demande nouvelle. L'étude de la filière de ces nouveaux produits a fait apparaître les difficultés rencontrées en particulier par les transformateurs, tant au niveau de l'approvisionnement (dispersion et coût de la matière première) qu'au niveau technique (pour obtenir un produit de qualité homogène et régulière ; étiquetage et conditionnement adaptés) et de l'écoulement des produits.

Une question reste de savoir comment les producteurs peuvent se positionner sur ces nouveaux marchés de produits transformés ? Comme pour les activités de transport, reste à savoir si ce sont les producteurs qui sont les plus à mêmes de réaliser ces transformations des produits agricoles ? Une première étape paraît se situer déjà au niveau de la production en tant que telle : produire en quantité et qualité suffisantes pour approvisionner les transformatrices, si tant est que ces dernières aient les moyens de les acheter et de les transformer.

### ***Bilan***

Ces activités classiques visent souvent à avoir amélioré le gain des producteurs du fait d'un meilleur prix : meilleur prix grâce à une force de négociation améliorée (du fait d'une offre plus importants de produits), meilleur prix du fait d'un différentiel temporel de prix (stockage et vente différée dans le temps), meilleur prix du fait d'un différentiel géographique de prix (déplacement du produit pour trouver de nouveaux acheteurs ou marchés, « éliminer » des coûts et/ou intermédiaires). Les gains générés par ces types d'activités menées en aval de la production sont très variables pour les producteurs et leurs OP : de nombreuses expériences illustrent des échecs qui ont conduit finalement les OP à s'orienter vers la contractualisation avec des privés et des organisations extérieures pour mener ce type d'activités.

## **3) ACTIONS D'OP POUR MAÎTRISER PRODUCTIONS ET COÛTS ASSOCIÉS**

Les OP peuvent participer à améliorer la maîtrise technique de leurs productions (qualité, quantité, dates de récoltes, etc.) au travers notamment des activités suivantes :

- actions pour faciliter l'approvisionnement en intrants et appuis-conseil aux membres pour améliorer les itinéraires techniques de production ;
- appuis-conseils spécifiques de l'OP pour améliorer la qualité des produits, pour de meilleurs prix et/ou tout simplement pour pouvoir accéder aux marchés.

Les actions d'OP visant à améliorer les itinéraires techniques sont « classiques » dans une perspective d'améliorer la production « pour la production », mais elles le sont bien moins quand elles sont développées pour améliorer la production des membres « en anticipant la mise en marché » et dans la perspective de la commercialisation.

La maîtrise de l'offre de produits - production en temps, volumes, et qualités souhaités- et des coûts de production associés sont alors des conditions indispensables pour que les producteurs puissent s'organiser pour honorer collectivement des engagements auprès d'acheteurs, et s'assurer d'écouler plus de produits ou accéder à de meilleurs prix, qui de fait vont couvrir les surcoûts éventuels des itinéraires techniques choisis.

Ces activités développées en amont de la commercialisation, et en vue de marchés spécifiques, participent à un meilleur écoulement des produits et une meilleure valorisation des produits au bénéfice des producteurs.

### **Bilan**

Des différentes expériences qui ont été analysées ou discutées il ressort que les démarches « qualité » dans les OP sont toujours liées à des contacts privilégiés et circuits plus courts : lorsque les OP sont en contact direct avec des commerçants importateurs par exemple ou se frottent eux mêmes au marché et aux demandes des consommateurs. A l'inverse, dans les cas où les OP vendent à des intermédiaires divers, les notions de qualité sont rarement prises en compte.

Il est à noter que les démarches collectives de travail sur la qualité des produits demandent des organisations de producteurs « fortes » et une discipline serrée pour le respect des mesures par l'ensemble des producteurs. Outre les coûts éventuels supplémentaires (itinéraires techniques, équipements...) cette organisation collective à la qualité représente toujours un coût supplémentaire : celui de la mobilisation, information, formation... qui peut être ou non compenser par une meilleure valorisation. Cela reste du cas par cas.

## **4) ACTIONS D'OP VISANT DE MEILLEURES CONDITIONS DE MARCHÉ**

D'autres types d'actions moins souvent développées visent à améliorer les conditions de transaction et de réalisation de marchés entre producteurs et acheteurs. Ici les actions développées permettent plus de transparence entre producteurs et acheteurs, une meilleure rencontre entre l'offre et demande de produits (meilleure visibilité de l'offre et de la demande potentielles, des prix et volumes) avec l'organisation de marchés et bourses agricoles<sup>2</sup> :

- actions de l'OP pour améliorer les mesures et outils de mesure des quantités et pesées, pour des mesures plus justes ;
- actions de l'OP pour améliorer l'information sur les marchés: Cela peut passer par des dispositifs d'information sur les prix et marchés, mais pas seulement... ;
- actions de l'OP pour concentrer l'offre en un lieu unique de marché transparent ;
- actions de l'OP pour faciliter la rencontre entre producteurs et acheteurs, de la recherche d'acheteurs à l'organisation de marchés régulés et de bourses agricoles : l'OP joue un rôle d'intermédiation entre producteurs et acheteurs, mais n'achète pas les produits. Elle facilite leur mise en contact, les transactions et éventuelles contractualisations;
- actions de l'OP pour réguler l'offre de produits locaux sur les marchés.

Ces actions visent à faciliter la rencontre entre offre et demande de produits et « améliorent » plus globalement les mécanismes de marché. En plus de diminuer les coûts des transactions<sup>3</sup> - et donc d'améliorer la compétitivité des produits-, ces actions tendent à équilibrer des rapports de force et de négociation entre producteurs et acheteurs.

777711

<sup>2</sup> Voir la Fiche : OP et organisation de marchés / A. Lothoré, P. Delmas. - Inter-réseaux, CTA, 2009. - 10 p.

<sup>3</sup> Un coût de transaction est un coût lié à une transaction sur le marché. C.J. Dahlman les regroupe ainsi : coûts de recherche et d'information (prospection, comparaison du rapport qualité/prix des différentes prestations proposées, étude de marché, etc.) ; coûts de négociation et de décision (rédaction et conclusion d'un contrat, etc.) ; coûts de surveillance et d'exécution (contrôle de la qualité de la prestation, vérification de la livraison etc.).



## 5) ACTIONS D'OP ARTICULEES AVEC D'AUTRES ACTEURS DES FILIÈRES

Dans les études de cas étudiés, des OP ont mené des actions visant à établir des modes de fonctionnement et régulations au niveau de filières, en impliquant plusieurs types d'acteurs :

- participation de l'OP à des concertations et négociations de politiques sectorielles voire agricoles, comme par exemple des actions de l'OP sur l'offre de produits importés concurrentiels de produits locaux ;
- actions et participations d'OP au niveau de plates-formes de concertations ou d'espaces de régulations pluri ou interprofessionnels pour établir des accords et modes de régulations multipartites, et où les OP essayent de faire valoir des positions, faciliter des accords interprofessionnels, mettre en place des règles et des organisations de marchés qui ne leur soient pas défavorables.

### **Limitation des importations**

« Le » blocage aux frontières de la pomme de terre importée avec la réussite de la « Belle de Guinée » de la Fédération des paysans du Fouta Djallon (FPFD) est sûrement le plus connu : il a été beaucoup relayé... mais parfois cependant avec des visions très simplifiées ou raccourcis trop rapides pouvant laisser penser que le blocage est une solution miracle.

D'abord, il n'y a pas eu « un » blocage aux frontières, mais bien des modalités de blocage différentes, à des moments particuliers et sur des volumes négociés. Et lors de ces périodes de blocages, il y a eu en parallèle bien d'autres actions mises en place par la FPFD qui ont participé aux résultats positifs que l'on connaît : contractualisation avec la recherche, les commerçants, les transporteurs ; organisation de points de collecte ; mise en place de fonds de roulement au niveau des commerçants partenaires ; suivi de prix et volumes sur les marchés des zones de production...

Il ne suffit pas de fermer les frontières pour permettre aux producteurs de vivre mieux de leurs produits, c'est évidemment plus compliqué. L'exemple de l'oignon de la même Fédération du Fouta Djallon est là pour l'illustrer : d'autres facteurs n'étaient pas réunis pour pouvoir « valoriser » et profiter de la protection temporaire aux frontières, et les difficultés sur cette filière persistent.

La bataille ne s'est donc pas seulement gagnée aux frontières, mais aussi sur le terrain même de la production et de l'organisation de la commercialisation au niveau national : en l'occurrence, les itinéraires techniques et la commercialisation sont mieux maîtrisés sur la pomme de terre que sur l'oignon. Par la suite il n'y a d'ailleurs plus eu de blocage sur la pomme de terre<sup>4</sup>, et la « Belle de Guinée » ne s'en est pas moins bien portée.

De multiples actions articulées sont nécessaires, et les revendications de protection aux frontières sont évidemment plus audibles et négociables lorsque la production et commercialisation sont abordées de manière articulée et coordonnée avec les autres acteurs de la filière, et la demande finale des consommateurs finaux.

Ces actions impliquent des OP à différents niveaux d'organisation, depuis « la base » jusqu'aux filières et fédérations nationales qui ont de la visibilité et du poids. Elles pèsent suffisamment à leur niveau et/ou grâce des alliances nouées avec d'autres acteurs des filières (organisations interprofessionnelles) et même avec les consommateurs pour influencer sur les politiques agricoles et régulations de l'ouverture des frontières.

888811\_\_\_\_\_

<sup>4</sup> Les blocages en 2007 et 2008 sont plus un blocage à l'export dans les contextes de crises internes en Guinée (hausse de prix et pénurie alimentaire interdisant l'export de certains produits Guinéens).

La défaillance des marchés internes : une autre barrière à ne pas négliger !

Les revendications de fermeture aux frontières peuvent s'estomper dans un contexte de hausse de prix sur les marchés internationaux (les importations renchérisent et peuvent devenir moins concurrentes des productions locales). De nombreuses voix insistent en tous cas sur la nécessité pour les politiques d'arbitrer entre protectionnisme favorable à la production locale et libéralisme favorable à la consommation urbaine.

Il semble important de prendre en compte des politiques de prix favorables à la production (politiques douanières comme fiscales), mais aussi des politiques d'appui institutionnel prenant en compte les facteurs autres que prix (organisation des acteurs, recherche pour mettre à disposition les matériels adaptés pour produire, appui à la qualité, infrastructures, etc.). Les barrières internes à la commercialisation sont en effet tout autant, voire plus préoccupantes, que les barrières externes et le commerce international.

### **Plates-formes de concertations ou d'espaces de régulations pluri ou interprofessionnelles**

Interprofessions, cadres de concertation, comités interprofessionnels, tables filières, sont autant de formes d'organisations dites « interprofessionnelles » qui fleurissent ces dernières années en Afrique de l'Ouest et suscitent un fort intérêt de la part des acteurs économiques des filières agricoles comme des décideurs politiques, certains bailleurs de fonds et d'organismes d'appui.

Ces formes d'organisation peuvent être regroupées sous le terme générique « organisation interprofessionnelle (OIP) » qui est utilisé lorsqu'au moins deux « familles » professionnelles (ou « métiers ») d'une filière, se regroupent pour dialoguer, se concerter, établir des accords et/ou mener collectivement des actions autour d'un ou plusieurs produit(s) agricole(s). Ces organisations peuvent prendre de multiples formes en fonction notamment des acteurs qui les composent, de leurs missions, des produits concernés, du territoire couvert, du rôle et de la place des pouvoirs publics dans la filière, etc. Très souvent, les OIP ont pour principaux objectifs d'« organiser » le marché, de « structurer » la filière et de représenter les intérêts des professionnels.

Dans certains pays, la mise en place d'OIP est même présentée comme LA solution à toute une gamme de problèmes allant de la régulation des marchés à l'organisation des filières, en passant par l'amélioration de leur compétitivité et la défense des « intérêts » des professionnels.

Pourtant, les OIP sont à la fois multiples et diverses : il n'existe pas de modèle standardisé, mais plutôt des formes très variées d'OIP<sup>5</sup>.

## **CONCLUSION**

Les initiatives étudiées montrent d'abord que les OP apportent des services indéniables : les OP permettent aux producteurs d'accéder aux marchés dans de meilleures conditions (rééquilibrage de rapports de forces, réduction de risques et coûts de transaction...), et/ou de tirer une meilleure valeur de leurs produits. Ceci est d'autant plus vrai quand les producteurs connaissent leur environnement socio-économique (relation offre demande, formation des prix sur différents types de marchés, rôles des acteurs des filières et du développement local...), et qu'ils renforcent des liens sur la durée, entre eux (producteurs), mais aussi avec d'autres acteurs des filières en mettant à profit leurs savoir-faire et réseaux respectifs. Dans ce sens, il a été vu que, pour autant qu'elles en aient les moyens, les OP ne sont pas nécessairement plus performantes que des transformateurs, des transporteurs, des commerçants, voire des producteurs individuels eux-mêmes, pour réaliser certaines activités liées à la commercialisation.

Dans les cas étudiés, il semble que des OP « marquent des points » et sont renforcées dans leurs services et crédibilité vis-à-vis de leurs membres et leurs partenaires, quand, au-delà d'une vision commune partagée des membres sur l'action collective, différents facteurs de succès sont vérifiés (critères qui peuvent être autant de questions « repères » que des ONG/bailleurs de fonds peuvent poser lors d'appui à la mise en place d'actions de commercialisation d'OP) :

999911

<sup>5</sup> Voir la Fiche : Les Organisations interprofessionnelles en Afrique de l'Ouest / J. Teyssier. – Inter-réseaux, CTA, 2009. - 10 p.

Pas de bonnes pratiques de commercialisation à copier, mais des questions possibles à se poser<sup>6</sup>

1) les actions mises en place par l'OP :

- répondent à des besoins réalistes des membres analysés de façon fiable ?
- tiennent compte des effets négatifs ou contraintes prévisibles ?
- apportent une plus value par rapport à des actions déjà menées par d'autres acteurs alentours (privés, quand ils existent bien sûr, mais aussi producteurs individuels eux-mêmes) ?
- sont diversifiées et complémentaires, sans focaliser sur « une action miracle » ?
- sont discutées et partagées par les membres de l'OP ?
- comportent des règles et systèmes de contrôle clairs et compréhensibles pour tous ?
- laissent une certaine souplesse et des espaces de renégociations ?
- sont articulées avec les acteurs des filières et du développement local ?

2) L'OP :

- a les moyens des actions qu'elle met en place : les moyens financiers et humains (capacités des leaders et des techniciens/salariés en particulier), à aider les membres à prendre des décisions réalistes, sur la base de l'analyse de données sur les marchés (prix, offre, demande...) ?
- utilise au mieux ses ressources
- est claire sur ses mandats et a des membres effectifs actifs Les leaders tiennent leur rôle clés ?
- dispose de systèmes pour capitaliser et utiliser son capital d'expérience collective ?
- ...

Il n'y a ni solution miracle, ni solution toute faite, mais des modes d'organisation à adapter (aux contextes, acteurs, situations, produits), en privilégiant les solutions "économiques" (sans besoins d'investissement financier important ni de réorganisations fondamentales de l'OP qui aurait à intégrer de trop multiples et nouvelles fonctions), sans prise de risque majeur qui pourrait déstabiliser l'OP et les dynamiques de structuration.

1010101011\_\_\_\_\_

<sup>6</sup> Eléments inspirée du Compas Qualité (référentiel de critères définissant la qualité d'un projet humanitaire) développé par le Groupe URD (Urgence, Réhabilitation Développement). Cette démarche replace les acteurs « bénéficiaires » au centre de dispositifs de pilotage et d'évaluation d'actions humanitaires. ([www.urd.org](http://www.urd.org))