



L'amélioration de la commercialisation dans le monde en développement - Situation et expériences vécues

[Table des matieres](#)

L'auteur tient à remercier tous ceux qui ont collaboré à cet ouvrage et en particulier les agents de terrain de la FAO, spécialistes de la commercialisation, auxquels ce livre est dédié. J. Coudert, H. Creupelandt, A.A. El Sherbini, M. Fenn, S.L. Galpin, G. Holsten, D. Link, L. Lorinez, W. Lumholtz, H.J. Mittendorf, P.J. Nelson, P. Newhouse, E. Reusse, A. Scherer, F. Shah, W. Shreckenburger, A. Silva, H. Spink, R. Spinks, H. Steppe, S.M. Taylor, P.ter Hofstede, A. Thomson, S. van Rees et K. Wierer ont tous contribué à ce travail soit directement, soit par leurs rapports ou leurs communications. L'auteur les prie de vouloir bien excuser les modifications de forme qui ont du être apportées à leurs textes lors de la rédaction définitive de cette publication.

par J.C. Abbott et ses collègues du Service de la commercialisation et du crédit
Division des services agricoles
Collection FAO: Développement économique et social N° 37

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

05/11/2011

L'amélioration de la commercialisation ...

Rome, 1987

Edition revue, 1987

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent, de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les opinions exprimées n'engagent que la responsabilité de leur(s) auteur(s).

Catalogage avant publication de la Bibliothèque David Lubin
Abbott, J.C.

L'amélioration de la commercialisation dans le monde en développement. (Collection FAO: Développement économique et social, no 37)

1. Commercialisation 2. Pays en développement
I. Titre II. Série

Code FAO: 62

AGRIS: E70 1987

ISBN 92-5-201427-6

Droits d'auteur

La reproduction totale ou partielle, sur support numérique ou sur papier, de cet ouvrage pour usage personnel ou pédagogique est autorisée par la présente, sans frais ou sans qu'il soit nécessaire d'en faire une demande officielle, à condition que ces reproductions ne soient pas faites ou distribuées pour en tirer un bénéfice ou

avantage commercial et que cet avis et la citation complète apparaissent à la première page des dites reproductions. Les droits d'auteur pour les éléments de cet ouvrage qui sont la propriété de personnes physiques ou morales autres que la FAO doivent être respectés. Toute autre forme de reproduction, de republication, d'affichage sur serveurs électroniques et de redistribution à des listes d'abonnés doit faire l'objet d'une permission préalable expresse et/ou du paiement de certains frais.

Adresser les demandes d'autorisation à publier à:

Le rédacteur en chef
FAO, Via delle Terme di Caracalla
00100 Rome, Italy
adresse e-mail: copyright@fao.org

(c) FAO 1987
Imprimé en Italie

Table des matieres

Préface

1. Améliorations a la commercialisation des denrées alimentaires et agricoles

[Le concept de commercialisation](#)

[Que faire pour améliorer la commercialisation](#)

[Quelques problemes d'équité](#)

[Questions aux fins de discussion](#)

[2. Mise sur pied de services publics de soutien](#)

[Décisions prises par des profanes](#)

[Enquêtes préalables à l'action en Inde](#)

[Initiatives pratiques en Sierra Leone](#)

[Elaboration des politiques en Afrique de l'est](#)

[Elaboration de projets d'investissement dans la commercialisation](#)

[Services d'information sur les marchés](#)

[Enseignements tirés](#)

[Questions aux fins de discussion](#)

[3. Formation de personnel pour les entreprises et les services de commercialisation](#)

[Evaluation des besoins de formation](#)

[Séminaires de conscientisation](#)

[Bourses d'études à l'étranger](#)

[Programmes de formation à la commercialisation avant emploi](#)

[Formation en cours d'emploi](#)

[Enseignements tirés](#)

[Questions aux fins de discussion](#)

[4. Les céréales alimentaires](#)

[Comment contrôler le marché avec 10 pour cent des récoltes](#)

[Décisions arbitraires](#)

[Mise en place d'un office de commercialisation des céréales en Somalie](#)

[Office de commercialisation agricole du Botswana](#)

[Tropiques humides](#)

[Grandes distances au Sahel](#)

[Aider les consommateurs a bas revenu](#)

[Enseignements tirés](#)

[Questions aux fins de discussion](#)

[5. Les fruits et légumesentraîne](#)

[Centralisation du classement par qualité et de l'emballage](#)

[Tirer profit des avantages climatiques](#)

[Adapter l'offre a la demande](#)

[Transformation des produits](#)

[Nécessité d'une organisation souple de la commercialisation](#)

[Enseignement tirés](#)

[Questions aux fins de discussion](#)

[6. Le bétail et la viande](#)

[Renforcer les systemes de commercialisation existants](#)

[Approvisionner les nouveaux riches du Proche-Orient](#)

[Exploiter un potentiel d'exportation limité](#)

[Satisfaire les besoins des consommateurs sans susciter une réprobation d'ordre religieux](#)

[Enseignements tirés](#)

[Questions aux fins de discussion](#)

[7. Les engrais et autres facteurs de production](#)

[Organisation d'un système de distribution efficace](#)

[L'élargissement des circuits de distribution d'engrais en Inde](#)

[Assurer un bon service aux petits exploitants \(Kenya\)](#)

[Aider l'agriculteur à s'approvisionner au meilleur prix \(Caraïbes\)](#)

[Enseignements tirés](#)

[Questions aux fins de discussion](#)

[8. Marchés et entreprises de commercialisation](#)

[Marchés ruraux de groupage](#)

[Marchés de distribution en gros](#)

[Entrepreneurs autochtones](#)

[Entreprises patronnées par l'Etat](#)

[Enseignements tirés](#)

[Questions aux fins de discussion](#)

[Glossaire](#)

[Home](#)":81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/"">

Pr◀face

[Table des matières](#) - [Suivante](#)▶

Le présent ouvrage traite de l'amélioration, dans la pratique, de la commercialisation des denrées alimentaires et agricoles. Il s'inspire directement de l'expérience acquise par la FAO dans l'aide aux Etats Membres des régions en développement entre 1955 et 1980. Durant la majeure partie de ces années, 50 à 100 conseillers et consultants de la FAO ont travaillé dans des domaines très divers de la commercialisation. Leur but, à long terme, était de mettre ces pays en mesure de résoudre eux-mêmes leurs problèmes.

La commercialisation est un secteur des plus dynamiques. Les problèmes qu'elle pose ne disparaissent pas avec le progrès, mais, bien au contraire, se font parfois plus laborieux et complexes. On aura donc toujours besoin de former du personnel à l'intention des entreprises et services de commercialisation.

A bien des égards, cet ouvrage constitue un prolongement à la publication de la Collection FAO: La commercialisation-Cahier n° 1, *Les problèmes de la commercialisation et leurs solutions*, parue pour la première fois en 1958. Les lecteurs auront peut-être intérêt à se reporter à la première partie de ce cahier, laquelle expose en termes simples les principes de la commercialisation. La publication *Economie et commercialisation des produits agricoles sous les tropiques* traite de façon plus poussée des concepts d'économie, d'établissement des prix, de commercialisation et de développement. Les lecteurs qui souhaitent se renseigner sur les rapports économiques et commerciaux pourront utilement s'y référer. De toute manière, ils trouveront à la fin du présent ouvrage un glossaire des termes de commercialisation couramment utilisés.

La présente publication s'adresse également aux décideurs et aux responsables de la commercialisation dans les pays en développement, et vise à aider les organismes d'assistance et autres organisations et institutions intervenant dans le processus de développement. Les données d'expérience réunies dans ce texte seront aussi utiles au personnel des banques, entreprises commerciales et autres institutions travaillant dans des pays en développement.

Les questions aux fins de discussion doivent permettre aux étudiants de se familiariser avec la structure

de la commercialisation des denrées alimentaires et agricoles dans leur propre pays. Bien des informations n'étant pas aisément disponibles, les instructeurs devront prendre des dispositions pour rassembler ces renseignements au moyen d'enquêtes successives. Les étudiants devront participer à ces enquêtes dans toute la mesure où ils en auront le temps. Une fois en possession des réponses à toutes les questions, l'instructeur ne devra les révéler qu'après une première série de débats. Quoi qu'il en soit, tous les étudiants devraient être tenus de faire au moins une série d'interviews directes et de tournées sur les lieux pour chaque domaine étudié. Auparavant, les instructeurs devront se mettre en rapport avec les entreprises pour organiser ces visites. L'accent pourra être mis sur l'avantage qu'auraient ces entreprises à mieux comprendre les réalités de la commercialisation dans leur pays.

Certaines entreprises commerciales stratégiques seront peut-être peu disposées à collaborer. En pareil cas, il faudra que les étudiants constituent un dossier sur leur opérations en se renseignant auprès d'autres sources compétentes-concurrents, fournisseurs, clients-et en puisant aux sources officielles et officieuses pertinentes, dont les coupures de presse que devrait rassembler périodiquement l'instructeur.

1. Améliorations à la commercialisation des denrées alimentaires et agricoles

Par commercialisation alimentaire et agricole, on entend le mouvement de la production agricole entre l'exploitation, lieu d'origine, et le consommateur ou l'industriel. Le terme embrasse la manutention et le transport, la transformation et le conditionnement initiaux pour simplifier la manutention et réduire le gaspillage, le classement et le contrôle de qualité pour faciliter les opérations de vente et répondre aux besoins des différents consommateurs, le stockage pour équilibrer les récoltes de caractère saisonnier avec la demande à la consommation de caractère continu. Pour l'agriculteur, le système de commercialisation doit avant tout offrir un débouché commode à sa production. Pour le consommateur et le transformateur de

matières premières agricoles, il a comme rôle premier de garantir un approvisionnement régulier. Moyennant négociations au niveau rural de l'achat, du gros et du détail, des prix sont établis; ils tiennent compte de l'aptitude des consommateurs à payer et de la nécessité d'encourager les producteurs. Un bon système de commercialisation doit s'attacher à élargir l'éventail de consommateurs desservis, et ouvrir ainsi aux producteurs des débouchés en expansion.

La commercialisation agricole comprend aussi la vente aux agriculteurs des facteurs de production, dont les engrais, les pesticides et autres produits chimiques agricoles, les aliments pour animaux, ainsi que les machines, l'outillage et le matériel agricoles. Maintenant que la masse des petits exploitants du tiers monde prend conscience de l'intérêt de ces facteurs de production, il est capital d'organiser des systèmes de distribution qui répondent à leurs besoins.

Le financement s'impose à toutes les étapes de l'approvisionnement en facteurs de production et de la commercialisation des produits, ainsi que l'accès au crédit afin de faciliter la libre circulation des marchandises et les transactions.

Le concept de commercialisation

Si le terme commercialisation a droit de cité depuis de nombreuses décennies en Amérique du Nord et dans bien des pays du Commonwealth britannique, c'est plus récemment qu'il a été admis dans les pays de culture française et espagnole. Les vocables commercialisation - comercializacion ont un sens plus large qui s'apparente à la réalisation de la production agricole, traduction littérale du titre de la chaire d'enseignement qui, en URSS, se rapproche le plus de la commercialisation agricole. Le terme mercadeo a été introduit en espagnol au corps défendant de plusieurs traducteurs faisant autorité.

Depuis les années 50, la conscience de la commercialisation en tant que concept et élément vital de l'économie auquel il convient de prêter attention a néanmoins fait de grands progrès dans les pays en développement. Beaucoup de jeunes gens de ces pays ont suivi des cours de commercialisation dans des universités américaines et plus récemment en Europe. Peu à peu, ces jeunes gens accèdent à des postes influents. Les universités des pays en développement commencent aussi à enseigner la commercialisation, tandis que les étudiants sont toujours plus nombreux à maîtriser les principes.

Que faire pour améliorer la commercialisation

Contrairement à ce qui se passe pour l'expansion de l'irrigation, la culture de variétés à haut rendement et la protection des végétaux et des animaux contre les maladies, l'amélioration de la commercialisation est une question plus malaisée à cerner. De nombreux administrateurs ont reculé devant cette tâche qu'ils percevaient comme étant complexe et difficile. Elle soulève aussi de multiples questions de fond aux niveaux international, national et local. Les entreprises de commercialisation doivent-elles ressortir à la propriété privée, collective ou publique? Pour beaucoup, c'est là un problème qui suscite encore les passions. C'est aussi un problème auquel les gouvernements des pays en développement risquent d'être très sensibles en raison des engagements politiques des hommes qui les ont conduits à l'indépendance et de l'association de certaines structures de commercialisation avec une ancienne puissance métropolitaine ou tel ou tel groupe étranger ou ethnique.

Mettre sur pied des services gouvernementaux compétents. Dans bien des pays, il n'existe pas, au sein du gouvernement, de services expressément chargés de donner des conseils en matière de politiques de commercialisation agricole ou de mener des recherches pratiques sur lesquelles asseoir ces politiques. La Direction de la commercialisation agricole, créée en Inde dans les années 50, a constitué à cet égard un

modele. Par la suite, les responsabilités ont été divisées.

La façon dont les plans de développement nationaux étaient formulés dans les années 50 et au début des années 60 montre combien l'importance de la commercialisation était alors méconnue. En effet, aucun de ces plans n'accordait une place majeure à la commercialisation des produits agricoles dans ses stratégies de développement. Dans trois plans seulement sur les 13 examinés lors d'une étude effectuée en 1966, les crédits alloués à ce secteur dépassaient 6 pour cent du total des investissements escomptés dans l'agriculture. Lors d'une enquête menée en 1970 pour étudier les attitudes des gouvernements à l'égard de la commercialisation en Asie, on s'est aperçu que c'était un domaine dont la plupart des fonctionnaires ignoraient à peu près tout; des décisions importantes étaient souvent prises malgré le manque d'informations fiables sur ce qui se passait effectivement.

En revanche, la commercialisation relève directement depuis quelque temps déjà de grands ministères dans certains pays africains comme le Kenya, l'Ouganda et la République-Unie de Tanzanie. Après l'indépendance, de gros efforts d'assistance, de démonstration et de formation ont été faits dans ce domaine pour renforcer ces ministères. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire dans les pays francophones d'Afrique. Les améliorations dans cette région sont examinées plus avant dans le chapitre 2.

Former du personnel à la commercialisation. Le manque de personnel qualifié fait sérieusement obstacle au développement de la commercialisation. De fait, on va même parfois jusqu'à dire qu'avec une bonne formation des spécialistes nécessaires, la plupart des problèmes d'amélioration se résoudreaient d'eux-mêmes. Malheureusement, la formation à cette discipline est retardataire. Celle qui a été dispensée jusqu'ici a été théorique, inadaptée, voire l'un et l'autre. Il est indispensable que les étudiants reçoivent une bonne formation à la commercialisation et soient incités à faire carrière dans cette profession. Des cours d'économie et de politique de commercialisation peuvent être inscrits aux programmes d'études universitaires. Quant à la formation aux postes de gestionnaires et de techniciens, elle pourrait être dispensée à divers niveaux. Par ailleurs, il serait opportun d'organiser une formation en cours d'emploi à l'intention du

personnel des entreprises de commercialisation.

Le problème majeur est de savoir comment gérer à la commercialisation agricole suffisamment de temps dans un programme d'études agricoles et économiques générales. En 1975, le temps imparti à cette discipline dans un certain nombre d'universités africaines n'était en moyenne que de 10 heures. Reste aussi à déterminer comment organiser au mieux la formation à la commercialisation au niveau intermédiaire et subalterne dans les pays en développement. Cette question est reprise au chapitre 3.

Améliorer l'emballage, le transport et l'entreposage. Les possibilités d'améliorer la manutention de la production agricole afin d'éviter les pertes et de préserver la qualité et l'aspect sont immenses. Cependant, les méthodes et matériels nouveaux ne sont applicables que dans la mesure où le permettent le savoir et l'organisation sur place, les coûts par rapport à l'échelle de l'entreprise et au revenu du consommateur, et les considérations sociales. La centralisation de l'emballage doit être introduite avec prudence. Dans divers pays, l'accès à l'aide financière s'est soldé par l'achat de machines de triage et d'emballage automatiques qui n'ont jamais été utilisés. L'organisation de la commercialisation dans les circuits intéressés n'est pas encore parvenue au stade de développement voulu. Il est souvent préférable de faire progresser peu à peu les opérations manuelles au moyen de démonstrations et d'une surveillance constante.

Trop souvent aussi, des conseillers en entreposage appuyés par des donateurs et des fabricants de matériel étrangers ont préconisé la construction d'entrepôts qui ne convenaient pas aux conditions des pays en développement. De grands silos mécanisés ont toutes chances d'être rentables là où la main-d'œuvre est rare et les capitaux abondants, ou l'entreprise de commercialisation opère à grande échelle et où les transports sont faciles.

Il faut également prendre en considération les incidences sociales des technologies de commercialisation. Les propositions visant à l'utilisation de machines au lieu de main-d'œuvre doivent être évaluées sous l'angle tant de leurs effets directs sur l'emploi en général que de leurs conséquences pour l'emploi en d'autres points de

la chaîne production-groupe-distribution.

Dans le domaine des transports, on a reçu au cours de la dernière décennie quelques leçons qui ont coûté cher. Les transports aériens et frigorifiques permettent de boucher les trous dans l'approvisionnement des riches consommateurs en denrées périssables. Toutefois, dans les pays en développement, l'amélioration des routes de desserte, l'élimination d'obstacles spécifiques tels que les cours d'eau démunis de ponts, et la facilité d'accès aux pneumatiques pour les charrettes à bœufs et aux pièces de rechange pour les vieux véhicules motorisés sont souvent plus payantes que l'introduction d'un matériel de transport entièrement nouveau. L'accès aux chargements de retour et aux transactions hors saison pour réduire les coûts ainsi que la garantie d'un service d'entretien fidèle sont des problèmes connexes. Bien souvent, ils dénotent que les véhicules sont la propriété de transporteurs privés plutôt que d'une organisation de commercialisation spécialisée.

D'aucuns pensent que l'implantation de telle ou telle installation matérielle - par exemple une usine d'emballage ou de transformation d'un produit agricole - stimule l'expansion de la production aux alentours. On part de l'hypothèse que naîtront automatiquement les organisations de commercialisation nécessaires pour exploiter l'usine, financer l'achat des matières premières et trouver des débouchés au produit fini. De tels projets tiennent particulièrement à cœur aux institutions qui ont des objectifs à atteindre et cherchent à prouver quelque chose. L'échec de 70 conserveries, abattoirs, entrepôts et installations connexes créés en Afrique montre les dangers auxquels on s'expose si l'on ne tient pas davantage compte de l'alignement commercialisation avant d'investir.

Normalisation de la qualité. Elle permet d'activer la commercialisation parce qu'elle diminue les risques de l'acheteur. La nature et l'aspect hétérogènes des produits offerts sur les marchés ne cessent de préoccuper les gouvernements des pays en développement. Des spécifications détaillées de normes et classes de qualité ont été promulguées, mais leur application dans la pratique est inégale et décevante. Ces spécifications sont plus faciles à faire respecter dans la commercialisation des produits d'exportation, surtout

lorsque les pays importateurs exigent que la production réponde à certaines normes pour pouvoir être admise sur leur territoire.

Dans la commercialisation nationale, des spécifications qualitatives uniformes ont moins d'importance car les acheteurs peuvent voir le produit. L'application, par un organisme officiel de stabilisation des prix, de normes simples à l'achat de céréales ou d'autres produits peut faire prendre conscience de la commodité de telles normes.

Cette méthode et d'autres moyens visant à améliorer la commercialisation des denrées agricoles et des facteurs de production sont examinés pour les céréales, les fruits et les légumes, le bétail et la viande, ainsi que les engrais, aux chapitres 4, 5, 6 et 7.

Planification et édifiation de marchés. Avec des marchés congestionnés, mal organisés et pas assez spacieux pour le mouvement des produits et des véhicules, les coûts montent et il est difficile de comparer prix et qualité. La planification de nouveaux moyens de groupage et de distribution répondant aux besoins de populations croissantes est un des domaines importants de l'amélioration de la commercialisation. Trop souvent, cette planification est retardée et faussée par les grossistes établis, le personnel du marché et les autorités municipales qui cherchent à protéger leurs intérêts immédiats. Ce n'est qu'en s'investissant de pouvoirs spéciaux que Mme Gandhi a pu ordonner en 1975 le transfert des grossistes de fruits et de légumes de Delhi au nouveau marché d'Azadpur. Il y a des décennies que l'on discute et planifie de nouveaux marchés centraux pour Bagdad, Beyrouth et Téhéran.

[Figure 1.1 Encore des insectes! Tout le lot devra être mis au rebut.](#)

[Figure 1.2 Je me moque que ce soit la qualité premier choix ou la qualité second choix! J'en veux pour mon argent!](#)

Nombre de nouveaux marchés peussent d'une conception trop laborieuse et d'une structure trop rigide. La ou un simple hangar suffirait pour protéger les marchandises du soleil et de la pluie, on exige de massifs bâtiments en béton. Outre le gaspillage d'un argent qui serait mieux utilisé pour la fourniture de services logiciels et la formation de personnel, ces bâtiments sont, après, difficilement modifiables à mesure que s'en fait sentir le besoin.

Renforcer l'organisation de commercialisation. La commercialisation a besoin avant tout d'entreprises capables d'acheter, de vendre et de trouver un débouché aux produits à un prix rémunérateur. Grosso modo, il s'agit d'entreprises privées, de coopératives et d'entreprises d'Etat.

L'entreprise privée n'a pas, dans bien des pays, une bonne réputation. Le public persiste à penser que, si les semailles et le désherbage d'une culture sont en soi des opérations productives, il n'en va pas de même pour l'entreposage et la distribution ultérieure de la récolte au consommateur. Ce sentiment est encore plus fort dans les cas où la concurrence est imparfaite, les prix instables et les taux d'inflation élevés, car on a alors l'impression que les négociants manipulent les prix et font des bénéfices excessifs. Si les entreprises privées sont importantes et monopolistes, elles ont d'ordinaire l'oreille de quelqu'un au gouvernement et sont intouchables. Si elles appartiennent à des étrangers ou à un groupe ethnique différent, il est impossible de les aider. Si elles sont petites, il est difficile de les identifier et de les contacter, elles peuvent manquer de moyens et ne pas pouvoir courir le risque de lancer de nouvelles idées.

Devant l'apparente multiplicité des petites entreprises, certains administrateurs ont tenté d'en restreindre le nombre en imposant la délivrance de permis dans l'espoir que quelques-unes d'entre elles s'agrandissent. L'économiste néo-classique objecte que cette formule freine la concurrence. Pour lui, la solution réside dans des mesures propres à aider ces entreprises à fonctionner plus efficacement - amélioration des routes et moyens de transport, diffusion de renseignements sur le marché et accès plus facile au crédit. Pourtant, même cette solution relativement sûre peut ne pas être à toute épreuve. Pendant des années, l'instauration de services officiels d'informations sur le marché a été le remède courant pour améliorer la

commercialisation. Malgré cela, on commence maintenant à se demander si ces informations sont vraiment utiles.

En se groupant pour organiser le transport de leur production jusqu'au marché et la vente de leur récolte, les agriculteurs peuvent obtenir de substantiels avantages, surtout si les quantités offertes par chacun d'eux sont modestes et les marchés assez lointains. Pour des motifs sociaux et politiques, beaucoup de gouvernements proposent fréquemment des solutions coopératives aux problèmes de commercialisation. Ils voient aussi les coopératives comme un tremplin administratif à leurs fonds de développement et à des activités pilotes. La profonde déception à laquelle a mené cette voie de l'idéalisme et de la commodité est estompée par la dure limite de bien des projets de ce genre et l'arrivée sur la scène de nouveaux adeptes avec de l'argent frais.

D'une récente analyse de l'expérience acquise en Afrique de l'Est et en Asie, il ressort qu'en tablant trop sur les coopératives, on risque de faire sérieusement obstacle au développement agricole. Ces coopératives n'étant pas parvenues aux objectifs qui leur avaient été fixés, les programmes articulés sur elles ont été découragés et la crédibilité dans les programmes gouvernementaux a été ébranlée. Dans certains pays, les pouvoirs publics parlent d'organisations d'agriculteurs et de commercialisation collective pour éviter d'employer le terme coopérative, car il est associé à trop de déconvenues. Ces échecs viennent avant tout de ce que l'on tente d'ériger des structures qui ne reposent pas sur un intérêt commun reconnu par les adhérents et sur des avantages concrets. Des gestionnaires inexpérimentés se voient confier des tâches qui, en soi, sont difficiles.

Le rôle le plus aisé pour une nouvelle coopérative est celui d'agent de groupage pour le compte d'un office de commercialisation établi. Elle dispose d'un débouché sûr et ne court pas de risques à la vente. À partir de là, elle peut progressivement s'occuper de distribuer des semences et des engrais à crédit puis entreprendre d'autres activités connexes.

Les gouvernements ont créé des offices de commercialisation et des entreprises d'Etat pour s'occuper de l'achat, de l'entreposage, de la distribution ou de l'exportation de maints produits agricoles. Ils ont comme objectif commun d'accroître l'échelle des opérations de l'entreprise, d'introduire de nouvelles techniques de commercialisation ou de transformation, de mettre en œuvre des programmes de stabilisation des prix, des subventions et autres programmes spéciaux d'établissement des prix, ainsi que de renforcer le pouvoir de négociation dans les ventes sur les marchés internationaux. Les gouvernements des pays ayant accédé récemment à l'indépendance se soucient en outre de veiller à bien contrôler les secteurs stratégiques de l'économie nationale. Toutefois, dès l'instant où ces entreprises jouissent d'un monopole, elles n'ont plus cette incitation naturelle à l'efficacité que constitue la lutte contre la concurrence pour survivre.

Vu le rôle clef des offices de commercialisation et des entreprises publiques dans les économies des pays du tiers monde, on pourrait s'attendre que leurs méthodes d'exploitation, leur gestion et leurs coûts soient en permanence vérifiés de près. Dans la pratique, cela est extrêmement rare. Apparemment, leurs dirigeants sont capables de faire opposition à toute aide extérieure dans ces domaines et ont au gouvernement des alliés pour les protéger. C'est ainsi qu'un spécialiste qui avait été nommé pour seconder un de ces offices de commercialisation s'est continuellement heurté à une résistance passive de la part de son personnel. Il finit par abandonner lorsqu'il constata qu'on avait isolé sa ligne téléphonique et vidé son bureau de tout mobilier.

[Figure 1.3 Bienvenue au contrôleur des comptes!](#)

[Figure 1.4 Intégration complète: le propriétaire de la rizerie a un agent qui achète dans la zone de production, un autre qui travaille à la rizerie et un troisième qui vend au détail en ville.](#)

L'intégration d'une suite d'entreprises commerciales reliant le producteur au consommateur en un système parfaitement rodé est un objectif capital dans l'organisation de la commercialisation. Il faudrait que la politique officielle, les services de financement et autres services de soutien ouvrent constamment dans ce

sens. Une situation dans laquelle les producteurs, les grossistes et les détaillants, tout comme le gouvernement, agissent chacun de leur côté en ignorant tout des plans et intentions des autres, et parfois radicalement à l'opposé, ne conduit qu'à une hausse des coûts et au gaspillage des ressources. L'intégration de la production à la commercialisation par le biais de la copropriété ou de contrats se pratique couramment dans les pays en développement pour le tabac, les oléagineux et autres cultures destinées à la transformation. Elle est plus difficile à réaliser pour les denrées vendues à l'état frais et dans les cas où beaucoup de producteurs fournissent des quantités variables. Dans les grandes agglomérations d'Amérique latine, on met sur pied des chaînes de détaillants volontaires dont les achats sont unifiés. Toutefois, il est clairement apparu que, pour être opérante, cette intégration exige un leader, ou un channel captain ainsi appelé de nos jours. Peu importe que cet entrepreneur soit à la tête d'un système privé, d'une coopérative ou d'un système d'Etat, l'essentiel est qu'il soit là.

Les programmes visant à établir de nouveaux marchés et à renforcer l'organisation de la commercialisation font l'objet du chapitre 8.

Quelques problèmes d'équité

Ces dernières années, on s'est soucié de développer le monde rural dans son ensemble, de répartir équitablement les avantages découlant des mesures d'amélioration, et de promouvoir la condition féminine. Les gouvernements et les organismes d'aide donnent une place toujours plus grande à ces objectifs dans les programmes qu'ils soutiennent.

Petits exploitants. Dans le contexte du développement rural, la superficie de terre cultivée n'est pas nécessairement le critère majeur. Un hectare de terre irriguée peut en effet être très productif. En vérité, le petit exploitant est handicapé par le manque de moyens économiques qui l'empêche de prendre de trop gros risques, par un sentiment d'infériorité sociale, ainsi que par une instruction limitée et un accès

restreint aux informations techniques et économiques. Il commence à goûter aux bienfaits d'un marché amélioré une fois que d'autres gros exploitants en ont profité. Il reçoit d'ordinaire des prix moins avantageux parce qu'il n'a que de petites quantités à offrir. Même si le gouvernement fixe des prix officiels, les petits exploitants les touchent rarement. Ils vendent leur production à la ferme ou dans le village, et quelqu'un d'autre la prend en charge pour la livrer à la station officielle d'achat.

Parmi les mesures propres à redresser cette situation figurent l'action collective des agriculteurs pour réduire les frais de transport et améliorer leur pouvoir de négociation, l'instauration de systèmes de contrat pour les cultures adaptés à la production des petits exploitants, la promotion d'une action positive de la part d'entrepreneurs privés et la pénétration plus profonde en zones rurales des circuits commerciaux de groupage.

La création d'un dispositif spécial de commercialisation à l'intention des petits exploitants n'a guère d'intérêt, sauf lorsque ces derniers sont concentrés dans une zone, par exemple dans un périmètre de colonisation, ou lorsque ce dispositif est centré sur telle ou telle production végétale ou animale pour laquelle les petits exploitants ont quelques avantages. Ainsi en va-t-il du lait et des cultures à fort rendement unitaire dont la récolte se fait sur une base sélective. Dans les cas plus généraux, une surveillance étroite de la part du gouvernement et la fourniture par l'Etat de services de soutien pour doter les structures de commercialisation desservant les collectivités agricoles dans leur ensemble constitueront sans doute la solution la plus pratique.

Consommateurs à faible revenu. Les gouvernements de nombreux pays en développement sont aux prises avec le difficile problème de savoir comment encourager convenablement la production tout en gardant les prix au détail des denrées alimentaires de première nécessité à la portée des consommateurs les plus pauvres. Beaucoup sont tentés, à cette fin, de maintenir à de bas niveaux les prix payés aux agriculteurs. Ce faisant, ils découragent la production. On est maintenant à peu près certain que la crise alimentaire de 1973/74 ne se serait jamais produite si les producteurs du tiers monde avaient été payés aux cours

internationaux. Dans bien des pays, il y a des groupes de consommateurs qui ne peuvent payer de tels prix, même pour des biens de première nécessité. Pour satisfaire leurs besoins tout en veillant à ce que l'agriculture nationale continue de produire, un système à deux prix est pratiquement indispensable. Des programmes de ce genre ont cours en Inde et à

Sri Lanka depuis un certain nombre d'années. Le blé ou le riz est vendu bon marché par l'intermédiaire de magasins à prix modérés et selon un système de cartes de rationnement. Des timbres alimentaires qui représentent une partie du prix peuvent être délivrés aux groupes économiquement faibles. La difficulté, en l'occurrence, est de veiller à ce que les avantages aillent uniquement à ceux qui sont vraiment pauvres et d'éviter de gros coulages ainsi qu'un excès de charges financières pour les gouvernements en cause.

Coûts et marges de commercialisation. Les parts relatives du prix à la consommation allant au producteur et à la commercialisation sont une préoccupation constante du public. La part prélevée par la commercialisation dépend de nombreux facteurs - distance sur laquelle est transportée la production, opérations d'emballage et de traitement, droits et taxes à payer, et intensité de la concurrence au sein du système de commercialisation. La marge de commercialisation peut être très faible comme en témoigne celle du riz transitant par des circuits commerciaux privés aux Philippines (voir tableau 1.1).

TABLEAU 1.1 Prix et marges de la commercialisation du riz aux Philippines en 1979

	Prix	Marge	En pourcentage du prix de détail

	(dollars)		
Prix du paddy a la ferme(1400 kg a 17 cents le kg)	240		83,9
Marge du groupeur, y compris le transport		5	1,8
Prix de vente du groupeur a l'usineur (1400 kg a 17,5 cents le kg)	245		85,7
Marge de l'usineur plus revenu des sous-produits (son)		27	9,4
Prix de vente de l'usineur au grossiste (cents le kg)1000 kg de riz usiné a 27,2	272		95,1
Marge du grossiste		7	2,5
Prix du grossiste au détaillant (1000 kg a 27,9 cents le kg)	279		97,6
Marge du détaillant		7	2,4
Prix du détaillant au consommateur (1000 kg a 28,6 cents le kg)	286		100

[Figure 1.5 Ils ne pensent qu'à nous persécuter! Les commerçantes du marché envahissent un poste de police et détruisent les dossiers.](#)

[Figure 1.6 Répartition en pourcentage du prix a la consommation du riz aux Philippines et aux Etats-Unis.](#)

Il faut être très prudent lorsqu'on tire les conclusions du pourcentage de marge de commercialisation. Aux Philippines comme dans beaucoup d'autres pays en développement, les riziculteurs touchent une plus grosse part du prix de détail payé par les consommateurs que les producteurs des Etats-Unis. A première vue, l'exploitant américain peut paraître défavorisé en raison de la part de la marge totale prise par le coût de l'emballage (voir figure 1.6). Cependant, dans le contexte des Etats-Unis, la vente du riz au détail sans emballage aurait pour résultat à la fois de décourager la consommation et d'accroître la marge totale vu les frais élevés de la main-d'œuvre dans le commerce de détail.

Les coûts et marges donnent des indications très utiles lorsqu'on analyse la commercialisation de produits analogues transportés sur des distances et dans des conditions semblables. En cas de gros écarts entre un circuit et un autre, il faut les examiner de plus près. S'ils sont imputables à des services de transformation ou autres plus poussés, ces derniers doivent bien répondre aux besoins des utilisateurs. Des mesures doivent être prises dès l'instant où il se dégage des pressions monopolistes ou des carences particulières. Le point faible des estimations des coûts et marges est souvent leur manque de spécificité qui interdit d'aboutir à ce genre de conclusions.

La commercialisation et les femmes. Sur le littoral ouest-africain, ce sont les femmes qui coulent de 60 à 90 pour cent de la production agricole nationale, de son lieu d'origine à la consommation. Elles assument un rôle identique dans beaucoup de pays des Caraïbes et dans les régions montagneuses peuplées d'Indiana de l'Amérique latine. Elles se livrent à ce travail tout en élevant leurs enfants et en pratiquant certaines cultures. Cependant, les pouvoirs et les services publics ne leur prêtent qu'une assistance minimale. La réticence des fonctionnaires, principalement des hommes, à traiter avec les femmes et l'instruction limitée de ces dernières rendent difficile la communication. Dans certains milieux officiels, on a aussi le sentiment que les activités des femmes sont temporaires-c'est-à-dire qu'elles les exercent principalement dans le but de se procurer de l'argent pour élever et éduquer leurs enfants-et qu'il n'est guère probable qu'elles créent une entreprise de commercialisation durable. Par ailleurs, il est incontestable qu'elles doivent leur savoir à la démonstration et à l'émulation.

Des programmes d'assistance aux commerçants devraient prévoir entre autres:

- la fourniture d'installations de marché, un bon service de garderie d'enfants, etc.;
- des dispositions leur permettant de louer ou d'acheter à de bonnes conditions du matériel, des matériaux d'emballage, etc.;
- l'octroi de crédits pour acheter du matériel et constituer un fonds de roulement;
- des démonstrations pratiques de méthodes améliorées de commercialisation et l'accès à la formation dans la gestion des entreprises.

Questions aux fins de discussion

1. Que signifie pour vous la commercialisation? Quels avantages apporte-t-elle aux agriculteurs? Aux consommateurs?
2. Quels sont les principaux domaines de l'amélioration de la commercialisation? Quels seraient, selon vous, les plus importants pour votre pays?
3. De combien de ministères ou de services publics relèvent les divers aspects de la commercialisation dans votre pays? À quel niveau, selon vous, devraient être élaborées les politiques de commercialisation?
4. Quels types de formation à la commercialisation sont dispensés dans votre pays? Combien de personnes reçoivent cette formation chaque année?
5. D'importants projets de construction d'entrepôts coopératifs ont-ils été exécutés dans votre pays? Quels ont été les principaux utilisateurs de ces entrepôts, qui en a le plus profité?
6. Quelles sont les limitations à l'utilisation d'un triage et d'un emballage mécaniques des produits agricoles?

Dans quelles conditions y a-t-on recours dans votre pays?

7. **Pouvez-vous citer quelques exemples de développement favorisé dans votre pays par l'introduction d'une nouvelle méthode de transport ou de transformation? A quelles conditions est due cette réussite?**
8. **A quels circuits de commercialisation et a quels produits préconiseriez-vous dans votre pays l'application de normes obligatoires de qualité?**
9. **Quels sont les principaux types d'entreprises s'occupant de commercialisation dans votre pays? Quels en sont les rôles respectifs dans la commercialisation des différents produits agricoles et des engrais?**
10. **Existe-t-il dans votre pays d'importants exemples d'intégration verticale en matière de commercialisation? Quel en est l'impact sur les agriculteurs? Sur les consommateurs?**
11. **Indiquez quelques façons par lesquelles le système de commercialisation peut promouvoir le développement rural. Y a-t-il dans votre pays des secteurs de l'agriculture auxquels il faudrait à cet égard prêter une attention spéciale? Pouvez-vous suggérer des modifications qui se traduiraient par des avantages pratiques?**
12. **Comment peut-on utiliser le système de commercialisation pour répartir plus équitablement les disponibilités alimentaires entre les consommateurs? Qu'at-on fait à cette fin dans votre pays?**
13. **Connaissez-vous des circuits de commercialisation où les prix demandés aux consommateurs sont ajustés en fonction de leur revenu? Comment maintient-on séparés les marchés à faible et à fort revenu?**
14. **Pouvez-vous obtenir pour votre pays des données sur les marges de commercialisation comparables à celles figurant au tableau I.1 ? Pouvez-vous dégager quelques conclusions de cette comparaison?**
15. **Y a-t-il dans votre pays des secteurs de la commercialisation dans lesquels les femmes occupent une grande place? Que fait-on pour les aider?**

Références

ABBOTT, J.C. Consideration of alternative marketing organizations to serve small farmers. Agric. Admin., 9:2i35-299.

ABBOTT, J.C. Building marketing infrastructure for development. Dans World food marketing systems. Ed. E.E. Kaynek. Butterworth. Londres.

ABBOTT J.C. & MAKEHAM. J.P. Agricultural economics and marketing in the tropics. Longman. Londres.

BANQUE MONDIALE. Le Développement accéléré en Afrique au sud du Sahara. programme indicatif d'action Washington, D.C

BAUER P.T. The economics of marketing reform. J. Pol. Econ, 62 (3). Chicago.

BAUER P.T. West African trade. Routledge & Kegan Paul, Londres.

FAO. Les problèmes de la commercialisation et leurs solutions. par J.C. Abbot. Collection FAO: La commercialisation - Cahier No 1. FAO Rome.

FAO. Marketing costs and margins of agricultural products in selected countries of Asia and the Pacific Bangkok

FOX R. Problems and pitfalls of product marketing through group action by small scale farmers. Agric. Admin. 6 (4):305-316.

GERMAN FOUNDATION FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT. Marketing rural development. Documents de travail présentés à l'International Expert Consultation, Feldafing 27/11 -3/12, 1977, Berlin.

HUNTER G. Cooperatives: effects of the social matrix. Dans Cooperatives and rural development in East Africa. Ed. C.G. Widstrand Africana LIPTON, M. Rural poverty and agribusiness. University of Sussex. 1977

OCDE/FAO. Les problèmes critiques des systèmes de commercialisation des produits alimentaires dans les pays en développement. Centre de développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, Paris.

[Table des matières](#) - [Suivante](#) >

[Home](#)":81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/"">

2. Mise sur pied de services publics de soutien

[Table des matières](#) - [Précédente](#) - [Suivante](#) >

La façon d'améliorer la commercialisation est avant tout de faire mieux comprendre dans les sphères influentes en quoi elle consiste, qui y intervient et comment elle fonctionne.

Décisions prises par des profanes

Si de nombreux programmes de développement agricole n'atteignent pas leurs objectifs, c'est surtout parce que les dirigeants n'en saisissent pas le lien avec la commercialisation.

Leur idée de la commercialisation tend à se limiter au groupage de la production sur les marchés ruraux et à l'exportation. Ils ignorent tout du secteur stratégique du commerce de gros, méconnaissent le rôle joué par la commercialisation en tant que stimulant de la production, et en apprécient rarement l'effet multiplicateur

sur le développement.

Les décideurs et les chercheurs nationaux ont, en la matière, des notions souvent fondées sur des informations inexacts ou des demi-vérités reçues sans discussion. Parmi les chercheurs et conseillers internationaux, il en est même qui commettent l'erreur de les admettre aveuglément.

Les attitudes du public à l'égard des intermédiaires et des coopératives sont révélatrices. On est souvent frappé par l'animosité dont sont l'objet les intermédiaires qui, en réalité, assument des tâches et des services de commercialisation indispensables. Il s'attache au terme d'intermédiaire des vertus si négatives qu'on pourrait presque parler de comportement antisocial. Il suffit de le mentionner pour que, dans certains milieux, on se refuse à discuter du système de commercialisation. Ce sentiment reflète l'attitude, vis-à-vis du commerce en général, des hautes couches sociales dans quelques pays développés comme dans les pays en développement. La prédominance traditionnelle des étrangers dans ce secteur, par exemple les Chinois en Asie du Sud-Est, les Asiatiques en Afrique de l'Est et les Juifs dans certains pays, a encore exacerbé cette réaction passionnelle.

Dire que les intermédiaires achètent leur production aux agriculteurs à un prix inférieur à sa valeur réelle n'est que supposition, car la notion de valeur est rarement définie. Les agriculteurs sont parfois peu payés, mais c'est loin d'être toujours le cas. Par ailleurs, il arrive que ce soit l'intermédiaire qui amène le producteur à l'économie monétaire, car il est souvent le seul à offrir un débouché. Grâce à ce travail de pionnier, les services qu'il rend devraient lui rapporter davantage, mais ces gains attirent la concurrence et peu d'intermédiaires peuvent se permettre de payer l'agriculteur à bas prix, même au niveau du village. Ils doivent rivaliser avec d'autres pour s'approvisionner et se montrer compétitifs au plan non seulement des prix mais aussi des services dispensés aux agriculteurs. Au nombre de ces services figurent notamment ceux qui visent à s'assurer la fidélité des producteurs et à en attirer de nouveaux: informations sur les prix, facilités de paiement auprès des magasins locaux, gîte et couvert gratuits, etc. On part aussi de l'hypothèse que les intermédiaires disposent ou peuvent toujours disposer de fonds quasi illimités. En réalité, ils connaissent,

en particulier ceux qui opèrent dans les villages, les mêmes difficultés que les producteurs, notamment le manque d'argent pour financer toute la gamme des opérations commerciales, dont l'entreposage.

On reproche également aux intermédiaires leur prétendue tendance à accaparer les stocks pour faire monter les prix à la consommation, mais on oublie qu'acheter les approvisionnements en période de post-récolte et les conserver jusqu'au moment où ils se font relativement rares avantage à la fois le consommateur et le producteur. En intensifiant leurs achats juste après la récolte? les commerçants font monter les prix, favorisant ainsi les producteurs. En débloquant les stocks au moment où les prix sont élevés, plus tard dans la saison, les intermédiaires grossissent les disponibilités et font de la sorte baisser les prix à la consommation.

Les intermédiaires sont souvent accusés de collusion entre eux. Pourtant, leur multiplicité est déjà en soi un facteur qui n'est guère propice à la collusion. Celle-ci risque davantage de se produire aux points du circuit de commercialisation où ne se trouvent que quelques gros négociants. Il est intéressant de noter qu'à ce stade l'intermédiaire change tout à coup de nom, pour prendre le titre respectable d'exportateur, de commerçant ou de négociant. De telles critiques sont rarement corroborées par des études empiriques. Ainsi, l'examen d'un gros marché de blé au Punjab (Inde) a montré que ce dernier était très concurrentiel et extrêmement utile aux producteurs en tant qu'indicateur de prix. Ceux-ci reflétaient très bien les conditions de l'offre et de la demande dans les régions non soumises aux règlements officiels de zonage alimentaire. Cet examen tendait à contredire la plupart des idées préconçues sur le rôle des intermédiaires dans la commercialisation des céréales vivrières en Inde. Malheureusement, les études empiriques sont encore trop peu nombreuses ou trop peu connues pour en finir avec les fausses promesses sur lesquelles on se fonde pour critiquer les intermédiaires.

[Figure 2.1 L'intermédiaire, vu par les autres.](#)

[Figure 2.2 L'intermédiaire, vu par lui-même.](#)

La situation particulière des coopératives ajoute encore à la confusion des esprits pour ce qui est de la commercialisation. Elles sont fréquemment considérées comme des institutions distinctes et sacro-saintes. Cependant, il faut en évaluer le rôle sans parti pris, de la même manière qu'on évalue celui des entreprises publiques, privées ou mixtes. L'énergie apportée par certaines sphères gouvernementales à pousser les coopératives malgré un fort taux d'échec dénote leur méconnaissance de l'importance que revêt la commercialisation. Cela vient aussi du fait qu'on se refuse à s'incliner devant des faits qui ne cadrent pas avec les idées des hauts fonctionnaires et/ou contredisent la politique officielle.

L'incompréhension des gouvernements à l'égard de la commercialisation des produits agricoles se manifeste aussi dans le manque de coordination des responsabilités, dans leur dilution entre différents ministères, et dans le gaspillage d'efforts qui en résulte.

Nécessité de bons services officiels de commercialisation. La ténacité de ces concepts erronés sur la commercialisation agricole dans l'esprit des dirigeants montre à quel point il est nécessaire d'instaurer de meilleurs services pour l'élaboration des politiques de commercialisation. Il faut prévoir, au sein du gouvernement, une unité dotée de cadres formés à cette discipline, qui soient capables de rassembler systématiquement les informations, de les analyser et de recommander à l'organe directeur responsable des mesures judicieuses. La continuité est indispensable. De la sorte, on pourra, lorsqu'on envisagera une loi ou une intervention de tout autre type, se reporter à l'expérience passée et en prévoir les conséquences pratiques.

Une unité compétente de développement de la commercialisation s'impose aussi pour planifier les moyens et les services qui permettent une expansion de la production agricole à la mesure de la croissance démographique. Il faut également amplifier les services de transport, étoffer et améliorer les installations d'entreposage, de séchage et de transformation, allouer des fonds supplémentaires pour la commercialisation, étudier les réactions du consommateur à de nouvelles variétés, de nouvelles institutions de commercialisation, s'adapter à l'évolution des structures agricoles mondiales et nationales, et mener des

enquêtes sur le terrain en contact direct avec les entreprises de production et de commercialisation et la population.

Pour aider un système de commercialisation à bien fonctionner, la plupart des gouvernements jugeront aussi utile de dispenser certains services, entre autres:

- **Recherches.** Au départ, pour conseiller le gouvernement et ensuite pour aider les entreprises de commercialisation.
- **Conseils.** Surtout à l'intention du gouvernement, puis, par le moyen des services de vulgarisation et autres, à celle des entreprises de commercialisation et de ceux qui en dépendent, notamment les producteurs et les consommateurs
- **Informations.** Sur l'offre, les prix, les perspectives et les aspects techniques; la encore, ces informations seront d'abord communiquées aux planificateurs et aux décideurs, puis aux agents de commercialisation et à ceux qu'ils desservent, dont les producteurs et les consommateurs.

Les contrôles de la commercialisation exercés par des gouvernements prévoyants visent d'abord à donner un cadre juridique aux achats et aux ventes. Ultérieurement, on peut les développer de manière à protéger les producteurs et les consommateurs contre les pratiques frauduleuses et nuisibles, et à sauvegarder la réputation du produit sur certains marchés. Vient ensuite l'établissement d'une série uniforme de poids et mesures, de normes et degrés de qualité du produit, et de spécifications pour l'emballage, les conteneurs et l'étiquetage. Pour de nombreux produits et marchés, ces spécifications peuvent être publiées comme orientation aux fins d'adoption volontaire. 11 est recommandé de leur donner force de loi chaque fois qu'il apparaît indéniablement avantageux de procéder ainsi, que les moyens de les faire respecter existent et que le coût en est acceptable pour les intéressés et pour le gouvernement.

Enquêtes réalisables à l'action en Inde

Le Bureau du conseiller en commercialisation agricole auprès du Gouvernement indien, créé en 1934, a été le premier du genre. Une commission agricole spéciale en avait recommandé la mise sur pied après avoir interrogé en 1927 et 1928 des centaines de personnalités de l'agriculture, du commerce, de la banque et de l'Etat. La commission avait remarqué que les petits exploitants indiens avaient beaucoup de mal à couler leur production, et qu'ils ne recevaient aucune assistance du gouvernement, lequel considérait jusqu'alors que les problèmes de commercialisation n'étaient pas de sa compétence.

Au siège, le personnel se composait de trois fonctionnaires principaux, chacun secondé par un assistant, et de quatre adjoints. Ils étaient responsables des cultures de plein champ et des marchés à terme, du bétail et des produits de l'élevage, et des produits horticoles, y compris entreposage et transport frigorifique. Ils étaient également secondés par des offices provinciaux de commercialisation. Ils devaient, pour commencer, mener des études détaillées qui serviraient de base à un programme d'amélioration, tandis qu'entre-temps seraient formulées des normes de qualité applicables à toute l'Inde pour les produits d'exportation.

Le profil des candidats à ces postes était le suivant: bonne connaissance de la théorie économique doublée d'une expérience pratique de la production et de la vente du produit, et aptitude à tirer des conclusions des faits tels que constatés par eux-mêmes et à se fier de tout préjugé dans leur interprétation.

Le bureau avait pour tâche d'étudier une seule catégorie de produit à la fois sur l'ensemble du circuit de commercialisation, et notamment:

- d'examiner les tendances de la production, la commercialisation au niveau national et à l'exportation, d'en déterminer le caractère localisé ou saisonnier;
- d'analyser la structure des prix, les marges, les fluctuations saisonnières sur plusieurs années;
- d'examiner les moyens de transport et les communications;

- d'évaluer le mécanisme de marché influant sur le libre choix dans la vente du produit;
- d'examiner les moyens et les coûts d'entreposage;
- d'apprécier les prestations des grossistes;
- d'analyser les coûts de distribution.

Ces enquêtes ont fait apparaître publiquement toute une série de malversations et de taxes commerciales faisant double emploi; elles ont aussi mené à:

- La promulgation d'une loi (1939) définissant des poids et mesures uniformes pour tout le pays.
- La promulgation en 1937, après une série de procès et de discussions avec les représentants du commerce, d'une loi sur le classement par qualité et la commercialisation des produits agricoles. Cette loi prescrivait des règlements pour le classement qualitatif. Ces différents classements n'étaient pas obligatoires, mais tout produit portant le symbole officiel Agmark devait s'y conformer. Des sanctions étaient prévues en cas d'infraction.
- L'établissement de contrats types en collaboration avec des associations de grainetiers et de minotiers. Ces contrats avaient pour but de réduire les risques commerciaux et de simplifier les transactions. Il y avait normalement précises:
 - i. la date de ratification du marché
 - ii. les modalités de vente, par exemple prise en charge du produit par l'acheteur ou livraison (c.a.f.) en un lieu déterminé
 - iii. le prix, avec indication des coûts qui y sont inclus -les normes de qualité applicables
 - iv. éventuellement les marges de tolérance pour ce qui est de la qualité ainsi que des pertes et dommages durant le transport
 - v. parfois une période de livraison standard, ainsi que les conséquences de retard ou de non-livraison
 - vi. le moment, le lieu et la forme du paiement, ainsi que les conséquences d'un retard de paiement ou d'un non-paiement

vii. les procédures de contrôle de la qualité et d'arbitrage en cas de différend

- L'institution d'un service de mercuriales avec émissions radiodiffusées (en anglais et en langues locales) sur les prix, les stocks et les mouvements du blé, du riz et des graines de lin sur les marchés des régions de production et de consommation.
- La création d'un réseau d'entrepôts patentés, qui offrent une surface d'entreposage contre redevance comprenant assurance et autre protection. L'utilisateur peut alors obtenir un crédit, son produit entreposé servant de garantie. Il reçoit un certificat d'entreposage qui est déposé dans une banque à titre de garantie pour un prêt. Le stock de céréales est débloqué lorsque le crédit est remboursé.
- L'élaboration d'une législation pour réglementer les marchés ruraux de groupage et les marchés à terme. Des secrétaires de marché et des spécialistes du classement par qualité ont été formés pour les marchés de groupage (voir chapitre 8). Les vendeurs sur les marchés à terme étaient tenus d'avoir une licence et de présenter leurs registres à l'inspection. Ces marchés avaient attiré auparavant tout un éventail de spéculateurs allant du petit fonctionnaire au mendiant aveugle, assis à l'extérieur de la gare ferroviaire de Bombay.

Initiatives pratiques en Sierra Leone

Dans ce pays, le Ministère de l'agriculture avait pour règle d'envoyer ses cadres pendant environ 25 jours hors de leur lieu d'affectation afin qu'ils gardent le contact avec les agriculteurs et les commerçants, et se familiarisent avec les conditions des zones rurales. On trouvera donc décrit ci-après le travail, mené vers 1950, d'un spécialiste du développement de la commercialisation en poste au Gouvernement de la Sierra

Leone; l'accent est mis sur l'activité créative au niveau pratique. Sa première tâche fut d'aider à relever la qualité des produits traditionnels d'exportation.

À l'époque, la Sierra Leone venait en tête des exportateurs de piassava, fibre rigide de 60 à 90 centimètres de long, extraite des feuilles du palmier à raphia. Une série d'expériences furent effectuées, entre autres la sélection de feuilles d'âge et de taille variables et de différentes espèces de palmier à raphia; on tenta aussi de voir si des solutions acides accélèreraient le rouissage et donneraient des fibres plus propres sans les abîmer et si, avec un séchage artificiel, il serait possible de procéder au traitement en période d'ensoleillement insuffisant. La conclusion fut que, pour obtenir la meilleure qualité de fibre, il fallait s'en tenir à de bonnes méthodes traditionnelles, sans moyens artificiels.

Ce spécialiste fut alors envoyé au Nigeria pour y étudier les innovations en matière de transformation et de commercialisation des produits de l'huile de palme, et en faire le rapport. Le Pioneer Oil Mill avait été conçu avec la coopération de la United Africa Company. Il s'agissait d'un dispositif simple faisant appel à une cuve de cuisson de l'amande, à un autoclave pour l'extraction de l'huile de palme et à une décortiqueuse. Ces trois éléments étaient actionnés par un petit moteur à vapeur fonctionnant avec des coquilles d'amandes et de la fibre comme combustible. L'intérêt du Pioneer Oil Mill était qu'il permettait d'extraire 85 pour cent de l'huile, contre moins de 50 pour cent avec les méthodes manuelles. La deuxième étape consista à identifier les zones de la Sierra Leone assez riches en peuplements naturels de palmiers à huile pour alimenter un Pioneer Mill. Avec le concours des agronomes responsables, 12 sites furent choisis et un programme échelonné d'installation de ces moulins et de construction de routes pour la collecte des amandes fut inscrit au premier plan du décennal de développement de la Sierra Leone.

Une tâche importante incombait aux spécialistes de la commercialisation, à savoir, étudier et appliquer les règlements en matière d'inspection de la qualité des principaux produits d'exportation-amandes de palmier, gingembre séché, arachides, sésame indien, café, cacao et piassava. Sur le plan de la qualité, le plus difficile était de savoir comment sécher le produit proprement-au-dessus du sol et à l'abri des déjections

des chevres et des volailles. La loi américaine Pure Food était a ce sujet implacable. Au moindre risque de contamination, tout le lot serait trié a la main par un personnel américain couteux, et ce aux frais de l'exportateur. Selon la pratique traditionnelle agricole, les amandes de palmier, les fèves de cacao, etc., étaient étalées sur des nattes de bambou suspendues a des pieux a environ 1 metre du sol. Dans le cadre de la campagne, les spécialistes étaient censés rendre visite aux villages des régions productrices pour s'assurer l'appui des chefs locaux. L'inspecteur de la production assignait en justice les marchands qui ne respectaient pas les normes. En vertu des reglements d'inspection de la production, tout commerçant qui achetait des produits inférieurs aux normes était pénalisé. Les producteurs, quant a eux, ne pouvaient être poursuivis que s'ils avaient vendu un produit librement frelaté.

Faire respecter ces reglements exigeait de la part des cadres une vigilance constante afin d'éviter l'abaissement des normes. Quelques commerçants achetaient a bas prix des produits de qualité inférieure a des producteurs ayant un besoin pressant d'argent. S'ils étaient pris, ils essayaient de corrompre l'inspecteur. Toutefois, il est bon de faire preuve d'une certaine souplesse en cas de fortes fluctuations saisonnières dans les disponibilités. En période de pénurie, les commerçants réclament d'ordinaire un assouplissement des normes, de maniere qu'il leur reste assez a exporter pour honorer leurs contrats. Des l'instant ou la production réagit a des prix avantageux et ou les quantités exportables sont importantes, les acheteurs étrangers se plaignent du manque de qualité et réclament un arbitrage. La politique consistait a exiger le maintien des normes de qualité prescrites, tout en autorisant l'exportation de petits lots de produits inférieurs a la norme sous couvert de contrats spécifiques le précisant bien. Il fallait donc en passer par la pour conserver la position sur le marché a l'exportation et éviter que les acheteurs se tournent vers d'autres sources d'approvisionnement, notamment les fibres synthétiques.

Les poids et mesures utilisés dans les transactions commerciales étaient inspectés. Pour la vente des produits destinés a la consommation locale, on se servait généralement de boites en fer ou de tasses empilées. Des détaillants sans scrupules déployaient des trésors d'ingéniosité pour réduire la capacité des instruments de mesure, par exemple en mettant des doubles fonds, de sorte que la fraude était difficile a

décider. Les balances étaient trop coûteuses pour que tout le monde puisse en avoir et la tentative d'introduire des récipients standard indiquant clairement la quantité fut vaine.

En ce qui concerne la commercialisation intérieure, le gouvernement se préoccupait avant tout de la distribution du riz, lequel était devenu l'aliment principal du régime de la population et constituait un facteur délicat au plan politique. La production nationale variait fortement d'une année sur l'autre. Les périodes de disponibilités abondantes à bas prix alternaient avec les périodes de mauvaises récoltes, de pénuries et de prix élevés. Tous les ans revenait, avant que les cultures précoces arrivent à maturité, une saison maigre pendant laquelle les ruraux étaient à court de nourriture. Traditionnellement, il incombait au chef suprême la tâche importante d'entreposer des stocks de riz pour les distribuer pendant cette saison. Mais, à partir de 1900, le rôle commercial des chefs indigènes s'effrita à mesure que s'intensifiaient les activités des commerçants libanais. Ce sont leurs magasins qui furent pillés lorsque, en 1954/55, le riz se raréfia et atteignit des prix élevés. Face à la vive réaction des autochtones, le Ministère du commerce et de l'industrie entreprit d'importer du riz et d'en organiser la distribution par l'intermédiaire de détaillants africains. Ces importations pouvant généralement être obtenues à bas prix, le ministère accumulait des bénéfices qui lui servaient à développer la production intérieure de riz et sa commercialisation. Ces opérations étaient menées avec le concours de la Commission des politiques rizicoles et l'Association des vendeurs de riz représentant les détaillants.

Le gouvernement intervint énergiquement une deuxième fois en créant l'Office de commercialisation des produits de la Sierra Leone. Ce dernier avait pour mission de garantir des prix minimaux aux exploitants pour les produits destinés à l'exportation, de les vendre au meilleur prix et d'entretenir un fonds de réserve pour atténuer l'effet de variations brutales dans les cours mondiaux. Cependant, nombreux étaient ceux qui, au sein du gouvernement, y voyaient un moyen de favoriser la mise en œuvre de leurs politiques de développement. Ils avaient tendance à payer à bas prix les cultivateurs, même si les prix à l'exportation étaient élevés, de façon à disposer de fonds pour d'autres fins.

En Sierra Leone, la commercialisation agricole est aux mains du Ministère du commerce et de l'industrie, lequel a pris la relève du Ministère des ressources naturelles au niveau de l'exploitation agricole. Il est chargé notamment de contrôler les importations et d'octroyer les permis, de réglementer le commerce et les marchés intérieurs, d'inspecter la qualité, les poids et les mesures, de s'occuper de la transformation, de diriger une vaste opération de commercialisation, d'usinage et d'entreposage du riz, et de promouvoir l'exportation. Le développement des coopératives lui incombe également. On encourage ces dernières en leur confiant le soin d'acheter pour le compte de l'Office de commercialisation et en les aidant à classer les produits par qualité.

Le personnel de commercialisation, spécialement celui qui est affecté à l'inspection des produits, a du recevoir une formation pratique très poussée et être recyclé. Il était indispensable qu'il fut tout aussi versé dans chaque aspect de la manutention des produits que les commerçants eux-mêmes et leurs employés. Une part importante de son travail consiste à préconiser et à démontrer de bonnes méthodes de manutention, par exemple comment bien fermer les sacs (avec des pattes d'attache pour les amandes de palmier, sans pattes d'attache pour le cacao), les empiler, lutter contre l'infestation, etc. Au cours des années, beaucoup de commerçants ont montré combien ils appréciaient ces services.

Elaboration des politiques en Afrique de l'est

On a vu précédemment comment fonctionnait un service public de commercialisation dans un pays doté d'entreprises autochtones de commercialisation déjà bien implantées, et dans un autre pays où celles-ci opéraient encore à une échelle modeste. Nous verrons maintenant ce qu'il convient de faire dans les pays où

le gouvernement intervient déjà largement dans la commercialisation et l'exportation des produits, et fixe les prix de la plupart des denrées agricoles.

République-Unie de Tanzanie. Le Marketing Development Bureau (MDB) a été créé en 1970 au sein du Ministère de l'agriculture tanzanien avec l'assistance de la FAO et du PNUD. Ultérieurement? il a reçu des fonds de la Banque mondiale. A partir de 1961, date de son accession à l'indépendance, la République-Unie de Tanzanie a adopté une politique de socialisme et d'autodépendance qui axait la commercialisation agricole sur les institutions semipubliques et/ou les coopératives. D'ou une lourde tâche pour le Ministère de l'agriculture responsable de la commercialisation, lequel siégeait au conseil d'administration de chaque office semi-public de commercialisation, s'occupait de très près des politiques de prix et était également chargé des coopératives. Avec les effectifs dont il disposait, sa charge de travail était tout juste supportable.

Le programme de travail du MDB comportait:

- la recherche de marchés et la promotion des exportations;
- la formation au Cooperative College de Moshi de personnel de commercialisation à l'intention des services gouvernementaux;
- la diffusion de bulletins d'informations sur la commercialisation;
- la fourniture de conseils sur les politiques de prix;
- la surveillance des activités des organismes semi-publics de commercialisation et l'octroi d'une aide à ces derniers pour résoudre leurs problèmes.

Il devait en outre suivre la situation de l'offre alimentaire. Par ailleurs, il a entrepris des études de sécurité alimentaire qui ont débouché sur un programme international de construction d'entrepôts et la constitution de stocks de réserve initiaux.

A mesure que se multipliaient les contraintes et les déficits dans le secteur semi-public, les travaux du MDB,

axés sur la solution des problèmes, gagnaient en ampleur et en complexité. La gestion comptable et financière prenait une importance cruciale, et ce d'autant plus que de gros investissements allaient aux organismes chargés des diverses cultures. Avec l'abolition des sociétés coopératives en 1976 et l'obligation pour les offices responsables des différents produits agricoles d'acheter directement dans les villages, le contrôle à exercer par le MDB s'alourdit encore.

Promouvoir efficacement la commercialisation dans une telle économie est difficile, car on ne peut apprécier les résultats des organismes semi-publics en fonction de ceux d'entreprises qui sont motivées par les forces du marché et ont autant de chances qu'eux de survivre. Faute de libre initiative pour insuffler des idées nouvelles, le seul moyen d'action possible est de modifier le système existant. On ne voit d'autre efficacité que l'efficacité relative.

Des 1976, le MDB entreprenait une étude annuelle complète des prix agricoles dans laquelle il analysait de manière assez fouillée tous les facteurs à retenir par le gouvernement pour décider des prix à la production. C'était la première fois que l'on essayait de présenter des propositions de prix dans une optique globale au lieu de décisions isolées pour chaque culture.

Dans les conseils qu'il donnait au gouvernement pour arrêter les prix, le MDB incitait à tenir compte de l'incidence de ces décisions sur les organisations de commercialisation intéressées et faisait prendre vivement conscience des effets de l'inflation. C'est ce dont témoignent les deux extraits ci-après.

Plus grave est la décision du gouvernement de ne pas faire ce qu'avait recommandé le MDB, c'est-à-dire distinguer le sorgho blanc, qui se prête bien à la consommation humaine, du sorgho rouge qui, en raison de sa forte teneur en tannins et de son goût amer, convient surtout comme ingrédient de brasserie dans les secteurs traditionnels et modernes, et comme aliment pour animaux. Le prix de 130 c/kg avec une prime de 30 c/kg était recommandé pour le sorgho blanc à Mwanza, Mara et Shinyanga, celui du sorgho rouge devant rester inchangé, en termes monétaires, à 100 c/kg. Bien

que la National Milling Corporation (NMC) ne tienne pas de statistiques séparées pour les deux types de sorgho, il y a lieu de penser qu'elle achète surtout du sorgho rouge, à rendement plus élevé et à risque moindre. Il est probable que le prix du sorgho annoncé pour 1982/83 incitera à acheter des quantités de sorgho rouge très supérieures aux besoins du marché intérieur. La NMC verra sans doute sa capacité d'entreposage bloquée par ce produit et risque fort, comme en 1978/79, d'essuyer de lourdes pertes financières en raison d'une détérioration des stocks et du manque à gagner à l'exportation.

Il avait été recommandé que le prix de détail des haricots soit relevé de 350 à 480 c/kg (première qualité) et de 275 à 380 c/kg (deuxième qualité) pour maintenir le revenu réel de la production de cette denrée aux alentours de son niveau actuel. À rappeler le prix à la production des haricots est resté inchangé depuis 1977/78, époque à laquelle il avait probablement été fixé à un niveau exagérément en faveur du producteur. La baisse d'environ 30 pour cent dans la valeur réelle que suppose le prix inchangé des haricots fera diminuer sensiblement les achats de la NMC. Il est donc vraisemblable que les quantités de haricots à vendre par la NMC en 1982/83 seront inférieures à la demande, sous l'effet de laquelle en 1980/81 elle en avait commercialisé 25 000 tonnes.

C'est aussi vers cette époque qu'on commença à se soucier d'un facteur capital, à savoir le coût du carburant. Plus de la moitié des recettes tanzaniennes à l'exportation allait aux importations d'énergie. Les prix et les quantités de produits agricoles exportés n'évoluaient guère ou baissaient, les besoins en transport devenaient critiques, tandis que la possibilité de continuer à fixer les prix au niveau panterritorial, conformément aux principes socialistes, devenait de plus en plus douteuse.

Kenya. Pour bien conseiller un gouvernement, il est capital de lui présenter des exposés qui fassent clairement apparaître:

- les recommandations quant aux mesures à prendre;
- les justifications sur lesquelles elles s'appuient;
- les éventuelles thèses opposées et les arguments contre;
- les coûts en résultant pour le gouvernement, les sources de financement et les avantages escomptés pour l'économie.

Faute d'exposés clairs de ce genre, il n'a pas été tenu compte d'études très poussées de problèmes de commercialisation pour l'élaboration des politiques. Tel a été le cas pendant un moment pour le Centre de développement de la commercialisation créé au Kenya avec l'aide de la FAO et du PNUD. On y mena de solides études de commercialisation, mais celles-ci tenant plus de la thèse universitaire que de l'exposé ministériel, les décideurs concernés ne les lisaient pas et le centre n'avait guère d'influence. Dès que ce dernier se mit à rédiger des exposés clairs étayés uniquement sur les données justificatives et fondamentales indispensables, il acquit tout de suite du poids et son rôle consultatif ne cessa de grandir. Les extraits ci-après d'une déclaration gouvernementale à propos du projet de politique alimentaire nationale, dressé par le centre de commercialisation et adopté par le Cabinet, illustrent la démarche suivie.

L'expansion rapide de la production alimentaire et l'intensification des mouvements interrégionaux des zones excédentaires vers les zones déficitaires qui devraient intervenir dans les 10 prochaines années exigeront beaucoup des systèmes de commercialisation et de distribution. L'augmentation des moyens requis sera plus étroitement liée à la croissance escomptée de 9,6 pour cent par an dans la population urbaine qu'à la croissance démographique globale de 4 pour cent par an. Un programme détaillé visant à développer les moyens de commercialisation et à remanier certaines politiques sera mis en œuvre de manière que le système puisse mieux répondre à ces besoins.

Les restrictions actuelles sur les mouvements, entre districts et entre régions, du maïs et d'autres produits en empêchent la bonne distribution au plan national par les commerçants privés et accroissent les coûts de commercialisation et les prix à la consommation. Pénuries et surabondances se voient en même temps dans

différentes régions du pays, tandis que les restrictions sont très peu respectées. L'objectif à long terme, tel que le définit le plan de développement actuel, est de simplifier le système de commercialisation moyennant l'élimination de ces restrictions artificielles aux mouvements et recours, en dernier ressort, à l'Office national des céréales et autres produits (NCPB) pour les achats et les ventes.

À mesure que s'amélioreront les disponibilités de maïs, que se reconstitueront les stocks commerciaux du NCPB et que sera créée une réserve stratégique nationale de céréales, les restrictions au commerce intérieur seront levées peu à peu. Celles-ci seront supprimées dans le cas de certains produits secondaires, dont le NCPB n'a qu'une petite part du marché total.

À l'heure actuelle, exploitants et commerçants sont mal renseignés sur les prix pratiqués par d'autres marchés et ne connaissent que le prix d'achat du NCPB, annoncé tous les ans. Cette ignorance expose les agriculteurs à l'exploitation; elle augmente aussi les risques des commerçants et, par conséquent, la marge qu'ils exigent. Pour surmonter ce problème, le Ministère de l'agriculture a entrepris de relever chaque jour les prix des céréales et des produits horticoles sur les marchés de Mombasa, Kisumu, Nakuru, Limuru, Thika, Eldoret, Byeri, Karatina et Machakos, et de les diffuser par radio quotidiennement pour les produits de l'horticulture et hebdomadairement pour les céréales.

Les bulletins généraux du Centre de développement de la commercialisation pour l'examen des prix agricoles de 1981/82 par produit se présentent comme suit:

Mais

- Situation du marché international-données et commentaires sur la production et sur l'exportation, estimation des disponibilités totales, prévisions de prix.

- Situation du marché local-tableaux de la production et des achats du NCPB pour les dernières années, et précisions ci-après.

Le maïs que ne garde pas l'exploitation est vendu aux commerçants du secteur libre, aux coopératives, directement aux consommateurs, ou coulé par l'intermédiaire du NCPB ou de ses agents. Le NCPB a augmenté son prix d'achat pour le maïs au cours des quatre dernières campagnes, et a entrepris un programme de renforcement des dispositifs de commercialisation qui consiste à créer un certain nombre de centres d'achat dans les principales régions productrices de maïs. Comme ses achats et ses ventes de maïs accuseront sans doute un déficit de 170 000 tonnes en 1982, il faudra, pour combler ce dernier et ramener les stocks au niveau opérationnel de 190 000 tonnes, importer 240 000 tonnes. Au cours mondial actuel, soit environ 170 dollars c. et f. Mombasa, le coût devrait être de l'ordre de 415 millions de ShK, si ces achats sont effectués à titre commercial.

Au moment où ce bulletin a été établi, le Centre de développement de la commercialisation prépare en moyenne un document ministériel par semaine et était consulté à peu près tous les jours par divers secrétaires permanents et hauts fonctionnaires.

[Table des matières](#) - [Précédente](#) - [Suivante](#)

[Home](#)":81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/"">

Elaboration de projets d'investissement dans la commercialisation

[Table des matières](#) - [Précédente](#) - [Suivante](#)

On attend de la plupart des services officiels de commercialisation qu'ils conçoivent des projets de développement, avec éventuellement une composante investissement. Ces projets doivent commencer par un exposé concis de la situation actuelle et de ses limites, ainsi que de leurs conséquences sur l'économie, puis identifier avec précision les obstacles au développement. Les propositions touchant aux investissements et aux activités connexes d'assistance et formation techniques doivent être formulées de façon à montrer comment elles permettront de surmonter les obstacles.

On peut inciter les gouvernements à inscrire dans un plan de développement national des projets définis de manière très générale par les avantages économiques et sociaux qu'ils présentent. Toutefois, la plupart des institutions de financement réclament d'ordinaire une évaluation détaillée. À cette fin, on peut partir d'une analyse financière dégageant les coûts d'équipement et d'exploitation face aux rentrées escomptées aux prix du marché, pour passer ensuite à une analyse économique plus large tenant compte des avantages indirects et de la contribution du projet à l'économie dans son ensemble. Ainsi, l'évaluation économique permet de déterminer les entrées et sorties de devises à leur valeur rareté, c'est-à-dire au taux du marché libre, si celui-ci diffère du taux de change officiel. Les frais de main-d'œuvre peuvent être fixés en deça des barèmes salariaux en vigueur, si une bonne part des effectifs à recruter sont en fait au chômage. On prendra en ligne de compte tous les avantages économiques et le surcroît de recettes fiscales échappant à la longue à l'État et pas seulement les accroissements de revenu et les réductions de coûts dont profiteront les bénéficiaires directs.

Bien que les coûts des investissements dans la commercialisation s'évaluent en général tout aussi simplement que lorsqu'il s'agit d'autres projets, on n'en saisit pas toujours bien tous les avantages. Pourtant, ceux-ci sont assez tangibles. On peut se faire une idée de leur nature et de la manière de les apprécier d'après un projet de la Banque mondiale visant à aider au financement de marchés ruraux de groupage dans l'État indien d'Haryana. On s'est attaché en l'occurrence à évaluer les avantages d'un projet destiné à

améliorer la commercialisation. Les considérations retenues pour formuler ce projet sont examinées au chapitre 8.

La mise de fonds totale pour 125 marchés agricoles a été calculée à 750 millions de roupies, les principaux postes de dépenses étant les suivants: préparation du terrain, routes de desserte, tribunes pour vente aux enchères, clôtures et enclos à bétail, bâtiments, magasins et entrepôts de gros, routes intérieures et parcs de stationnement, électricité, téléphones, haut-parleurs, postes radiophoniques, eau potable et tout-à-l'égout, équipement commercial, dont instruments de pesée, appareils de contrôle de la qualité, nettoyeurs et séchoirs de céréales.

Les avantages identifiés et évalués ont été les suivants:

- Grâce à une commercialisation plus rapide en période de surabondance, il resterait moins de céréales sur pied exposées aux dégâts éventuels de la pluie - d'où une économie évaluée à 2 pour cent de la récolte totale, soit 2 millions de roupies par an.
- Les installations de séchage des céréales humides sur les lieux du marché permettraient de relever de 16 à 18 roupies la tonne le prix de quelque 120 000 tonnes, soit une valeur totale de 2 millions de roupies par an.
- La manutention étant plus efficace que sur les anciens marchés surpeuplés et congestionnés (volume coulé estimé à 1/8 de la quantité totale commercialisée), il en résulterait une économie de 8,5 millions de roupies.
- Les pertes à l'entreposage seraient moindres grâce aux magasins améliorés d'une capacité de 240 000 tonnes mis à la disposition des grossistes. En moyenne, les pertes en volume et en qualité se produisant entre l'exploitant et le consommateur seraient réduites de 10 à 7 pour cent, ce qui représenterait une économie de 3,9 millions de roupies par an.
- Une plus grande facilité d'accès des véhicules aux nouveaux marchés rendrait le transport plus rapide. Autrefois, camions et chars à bœufs arrivaient avec un retard de 1 à 3 heures en périodes de pointe. On

économiserait environ 76,2 millions de roupies pour un coût de location horaire de 61,5 roupies par camion. Dans le cas des chars à bœufs, ces économies atteindraient 650 250 jours/chars à bœufs à 10 roupies par jour, soit 6,5 millions de roupies par an.

- Les municipalités, grâce à une formule plus simple et plus économique, paieraient moins cher l'électricité, l'eau, le tout-à-l'égout, les services de police et d'incendie; ces économies seraient de l'ordre de 8 millions de roupies par an.
- De la réduction d'au moins 1 pour cent dans les malversations résulterait un relèvement des prix payés aux agriculteurs et une incitation à cultiver et à vendre plus. En supposant que l'élasticité de l'offre soit de 0,4 et que la moitié de la production supplémentaire constitue un accroissement net pour le revenu de l'agriculteur, la valeur totale au bout de 10 à 12 ans s'élèverait à environ 20 millions de roupies par an.
- Les agriculteurs étant mieux informés, il y aurait davantage d'arrivages sur le marché; ce gain serait de 0,0625 pour cent, soit 4 millions de roupies par an.

Parmi les autres avantages, dont l'appréciation sur le plan financier n'a pas été tentée, figurent les suivants:

- i. amélioration des possibilités de paiement selon la qualité;
- ii. gain de temps pour l'agriculteur;
- iii. possibilités pour les exploitants de vendre à un moment plus favorable grâce à une meilleure information et à l'accès à des moyens d'entreposage.

Ces avantages économiques estimés sont indiqués au tableau 2.1 sur une base annuelle pour les 20 années suivant la mise en œuvre du projet. Ils ont été calculés d'après les arrivages actuels, principalement de céréales, qui totalisent 3 millions de tonnes. Ces arrivages devraient s'accroître à raison de 5 pour cent par an, pour arriver à 6 millions de tonnes une fois le projet complètement opérationnel. La somme totale de ces divers gains et économies apparaît à la dernière colonne.

Il faut ensuite comparer ces avantages aux coûts, ce qui est fait au tableau 2.2 Ce dernier fait ressortir, dans la deuxième colonne, les dépenses en capital sur cinq ans, dans les troisième et quatrième colonnes, la croissance annuelle des coûts d'exploitation et le loyer du terrain, enfin, dans la cinquième colonne, les investissements totaux. Dans la septième colonne, les avantages estimés au tableau 2.1 sont nets des dépenses faites au titre du projet. Le solde est négatif pendant les cinq premières années, après quoi il devient positif et augmente d'une année sur l'autre. Les améliorations de la place du marché n'étant censées entraîner ni sorties ni entrées de devises, il n'a pas été nécessaire d'appliquer un taux de change fictif pour tenir compte d'une hausse éventuelle de la valeur des devises pour l'économie indienne.

TABLEAU 2.1 Evaluation des avantages économiques découlant de l'amélioration des marchés de groupage

Année	Pertes réduites grâce à une commercialisation et un séchage plus rapides	Economies dues à une meilleure manutention	Economies dues à la décongestion du marché	Economies sur les pertes d'entraposage	Réduction des coûts pour les municipalités	Arrivages accrus	Relèvement des prix payés aux agriculteurs	Total
	(.....en millions deroupies.....)							
1	-	-	-	-	-	-	-	-
2								

05/11/2011

L'amélioration de la commercialisation ...

3	1	2	18	1	2	1	6	31
4	2	3	43	2	4	1	9	64
5	3	6	62	3	6	3	13	96
6	4	7	74	4	7	4	18	118
7	4	8	83	4	8	4	20	131
8	4	9	87	4	9	4	21	138
9	5	9	91	4	9	5	22	145
10	5	10	95	5	9	5	23	152
11	5	10	100	5	10	5	24	159
12	5	11	106	5	10	5	26	168
13	6	11	111	5	11	5	27	176
14	6	12	116	6	11	6	28	185
15	6	12	122	6	12	6	30	194
16								204
17								216
18								226
19								236
20								248

Les dépenses en capital faites aujourd'hui en vue d'un rendement dans quelques années sont grevées d'intérêts, lesquels correspondent au coût d'opportunité que représente le fait de ne pas utiliser le capital à d'autres fins. Pour évaluer les coûts et les avantages de manière réaliste, il faut donc calculer les gains futurs à leur valeur actuelle (voir tableau 2.3). On suppose un taux d'intérêt moyen de 10 pour cent pour toute la durée de vie du projet. Le bénéfice net attendu la dixième année, soit 149 millions de roupies, n'a donc - compte tenu des dépenses faites aujourd'hui - qu'une valeur actuelle de 57 millions de roupies.

TABLEAU 2.2 Coûts et avantages du développement - projet relatif au marché d'Haryana

Dépenses				Avantages différentiels		
Année	Dépenses en capital	Augmentation des coûts d'exploitation	Loyer de la terre	Total	Brute	Nets
	(.....en millions de roupies.....)					
1	197	1,8	1,3	200,5	-	(200)
2	197	3 2	1,6	202 3	-	(200)
3	197	3 2	1,9	202 6	31	(171)
4	99	32	1,9	1038	64	(40)
5	99	3 2	1,9	103 8	96	(8)
6	-	2,6	1,9	4,5	118	113
7	-	2,0	1,9	3,9	131	127

9	-	0,6	1,9	2,5	138	135
10	-	0,6	2,1	2,7	152	149
11	-	0,7	2,2	2,9	159	156
12	-	0,7	2,3	3,0	168	165
13	-	0,7	2,4	3,1	176	173
14	-	0,8	2,6	3,4	185	182
15	-	0,8	2,7	3,5	194	191
16	-	0,9	2,8	3,7	204	200
17	-	0,9	3,0	3,9	214	210
18	-	0,9	3,1	4,0	226	222
19	-	1,0	3,3	4,3	234	232
20	-	1,0	3,4	4,4	248	243

Après conversion en valeurs actuelles, le rapport dépenses totales/ bénéfices nets totaux est de 1 a 1,18. Il représente le rapport coûts-avantages.

Ce dernier peut être sensiblement influencé par le taux d'intérêt retenu pour la conversion en valeurs actuelles. Cependant, si le rapport coûts-avantages d'autres projets rivalisant pour des fonds d'investissement est évalué en termes comparables, il peut donner une bonne idée des priorités relatives. Il importe par ailleurs considérer la portée sociale d'un projet d'investissement. Dans le cas présent, quelque 900 000 exploitants-dont 700 000 ayant moins de deux hectares-en profiteront. Ce projet est donc d'une grande portée sociale.

[Table des matières](#) - [Précédente](#) - [Suivante](#)

[Home":81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/"">](#)

TABLEAU 2.3 Coûts et avantages du développement du marché ramenés à leur valeur actuelle

[Table des matières](#) - [Précédente](#) - [Suivante](#)

Dépenses en capital et dépenses d'exploitation			Avantages différentiels nets	
Année	Effectives	En valeur actuelle	Effectifs	En valeur actuelle
en millions de roupies.....			
1	200,5	182	-	-
2	202,3	160	-	-
3	202,6	150	-	-
4	103,8	72	-	-
5	103,8	64	-	-
6	4,5	2	113	64
7	3,9	2	127	65
8	2,5	1	135	62
9	2,6	1	142	60
10	2,8	1	149	57
11	2,9	1	156	55

12	3,0	1	165	53
13	3,1	1	173	51
14	3,4	1	182	47
15	3,5	1	191	46
16	3,7	1	200	44
17	3,9	1	210	42
18	4,0	-	222	40
19	4,3	-	232	38
20	4,4	-		
Total	865,5	642	2639	760
$760/642 = 1,18$				

Note: taux d'actualisation: 10 pour cent.

Les institutions de financement se fondent beaucoup, pour approuver un projet, sur son taux de rentabilité interne. Cela leur évite d'avoir à décider des taux d'intérêt à appliquer pour convertir les coûts et les avantages en valeurs actuelles. Elles choisissent, après en avoir essayé plusieurs, le taux auquel s'égalisent les coûts et les avantages totaux actualisés. Ce taux est appelé le taux de rentabilité interne. Le tableau 2.4 indique la façon dont il a été calculé pour le projet du marché d'Haryana. Trop bas à 14 pour cent et trop haut à 15 pour cent, il se situe donc entre les deux, soit à environ 14,6 pour cent, c'est-à-dire convenablement au-dessus du taux minimal conventionnel adopté de 12 pour cent. Le tableau 2.5 donne un exemple de table d'actualisation avec un nombre limité de taux.

TABLEAU 2.4 Détermination du taux de rentabilité interne du projet de développement de marché

Année	Coûts et avantages		Ramènes a leur valeur actuelle		
			14%		15%
	(..... en millions de roupies.....)				
1	(200,5)		- 176		- 174
2	(202,3)		- 158		- 152
3	(171,6)		- 115		- 112
4	(39,8)		- 24		- 22
5	(7,8)		- 4		- 4
			-477		-464
6	113,5	+57		+49	
7	127,3	+54		+48	
8	135,3	+44		+47	
9	142,6	+43		+38	
10	149,1	+40		+35	
11	156,5	+39		+34	
12	164,6	+34		+31	
13	172,9	+31		+28	
14	181,5	+29		+25	
	190,1	+27		+23	

16	200,1	+25		+21	
17	210,0	+23		+19	
18	221,6	+21		+18	
19	231,7	+19		+16	
20	243,2	+18	504	+15	447
Solde actualisé			+27	-17	

Le taux de rentabilité interne est d'environ 14,6 pour cent

TABLEAU 2.5 Table d'actualisation

$$VA = \frac{M}{(1+T)^n}$$

(Valeur actuelle d'une somme globale future:

VA: valeur actuelle

M : montant unitaire

T : taux d'intérêt composé par période

n : nombre de périodes

Taux d'Intérêt T

Perioden	4%	5%	6%	8%	10%	12%	14%	15%
1	0,9615	0,9524	0,9434	0,9259	0,9091	0,8929	0,8772	0,8699
2	0,9246	0,9070	0,8900	0,8573	0,8264	0,7977	0,7896	0,7561
3	0,8890	0,8638	0,8396	0,7938	0,7513	0,7118	0,6750	0,6575
4	0,8548	0,8227	0,7921	0,7350	0,6830	0,6535	0,5971	0,5717
5	0,8219	0,7835	0,7473	0,6806	0,6209	0,5674	0,5394	0,4972
6	0,7903	0,7462	0,7050	0,6302	0,5645	0,5966	0,4536	0,4323
7	0,7599	0,7107	0,6651	0,5835	0,5132	0,4323	0,3996	0,3759
8	0,7307	0,6768	0,6274	0,5403	0,4665	0,4039	0,3506	0,3269
9	0,7026	0,6446	0,5919	0,5002	0,4241	0,3606	0,3075	0,2843
10	0,6756	0,6139	0,5584	0,4632	0,3855	0,3220	0,2697	0,2472
11	0,6496	0,5847	0,5268	0,4289	0,3505	0,2875	0,2366	0,2149
12	0,6246	0,5568	0,4970	0,3971	0,3186	0,2367	0,2076	0,1869
13	0,6006	0,5303	0,4688	0,3677	0,2897	0,2292	0,1821	0,1625
14	0,5775	0,5051	0,4423	0,3405	0,2633	0,2046	0,1597	0,1418
15	0,5553	0,4810	0,4173	0,3152	0,2394	0,1827	0,1401	0,1229
16	0,5339	0,4581	0,3936	0,2919	0,2176	0,1631	0,1229	0,1069
17	0,5134	0,4363	0,3714	0,2703	0,1978	0,1456	0,1078	0,0929
18	0,4936	0,4155	0,3503	0,2502	0,1799	0,1300	0,0945	0,0808
19	0,4746	0,3957	0,3305	0,2317	0,1635	0,1161	0,0829	0,0703

20	0,4564	0,3769	0,3118	0,2145	0,1486	0,1037	0,0726	0,0611
21	0,4388	0,3589	0,2942	0,1987	0,1351	0,0926	0,0639	0,0531
22	0,4220	0,3418	0,2775	0,1 839	0,1 228	0,0826	0,0560	0,0462
23	0,4057	0,3256	0,2618	0,1703	0,1117	0,0738	0,0491	0,0402
24	0,3901	0,3101	0,2470	0,1577	0,1015	0,0659	0,0431	0,0349
25	0,3751	0,2959	0,2330	0,1460	0,0923	0,0588	0,0378	0,0304

[Table des matières](#) - [Précédente](#) - [Suivante](#)

[Home":81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/"">](#)

Services d'information sur les marchés

[Table des matières](#) - [Précédente](#) - [Suivante](#)

Ils ont pour but d'aider les producteurs et les commerçants à équilibrer l'offre et la demande sur tel ou tel marché et ainsi limiter d'excessives fluctuations de prix. La diffusion officielle de données nécessaires à tous a son utilité car elle resserre l'éventail des informations que doivent se procurer eux-mêmes les agriculteurs, les commerçants et les consommateurs. Le prix étant généralement fixé après que l'acheteur et le vendeur ont apprécié l'offre et la demande au mieux de leurs moyens, il faut, si possible, que ces données leur soient communiquées avant.

Pour élaborer un programme d'information, il convient successivement de:

- voir si un complément de données s'impose, en plus de celles déjà disponibles, et déterminer celles qui seraient utiles, à qui, à quel moment et où;
- déterminer les sources susceptibles de les fournir, les moyens par lesquels on pourrait les obtenir et à quel prix;
- mettre en place un bon système de centralisation et de diffusion de ces données.

Ce programme peut être exécuté directement par un service officiel de commercialisation, une institution spécialisée distincte, ou en tout ou en partie par des organisations commerciales ou offices chargés de tels ou tels groupes de produits. L'important est que ces différentes instances soient impartiales, car les informations doivent être fiables et objectives.

L'agriculteur a surtout besoin de ces informations pour comparer les prix sur les différents marchés auxquels il a accès et pour planifier sa production future. La plupart des informations n'étant utiles qu'aux agriculteurs commerciaux, l'intérêt d'un service élaboré de mercures est contestable dès l'instant où les opérations commerciales sont limitées ou inexistantes. Lorsque les échanges commerciaux entre régions sont restreints, les exploitants ont sans doute davantage besoin d'être renseignés sur les prix, la production et le commerce dans leur seule zone plutôt qu'au niveau national. Il en va de même pour le détaillant qui ne peut s'approvisionner que sur place, et pour les consommateurs intéressés surtout par les prix pratiqués par les détaillants du secteur où ils vivent.

Un ordre de priorité peut être donné aux produits faisant l'objet d'informations en fonction de leur importance pour l'économie et de la mesure dans laquelle un complément de renseignements à leur propos servirait les intérêts de l'exploitant, du commerçant et du consommateur.

Marchés locaux. Un service local d'information n'a guère la possibilité, en général, d'influencer l'offre. En effet, l'offre du jour est déjà déterminée au moment où arrivent ses renseignements. Ce qu'il peut faire, c'est améliorer la formation des prix en veillant à ce que ceux-ci reflètent l'offre et la demande réelles et ne

soient pas influencés par des inconnues, des rumeurs et des incertitudes. Il peut, entre autres, afficher sur un tableau les tendances des prix de la veille. A condition que les informateurs s'en tiennent scrupuleusement à une seule qualité pour les cotations, les tendances de son prix donnent en général une bonne idée des variations sur l'ensemble du marché. Un système d'information avancé peut signaler les changements dans le taux d'arrivages. Si, par exemple, à un moment donné, les trois premiers producteurs qui arrivent sur le marché apportent tous 30 pour cent de plus de laitue que d'habitude, sans aucune raison particulière pour cela, on peut raisonnablement supposer que l'offre totale de laitue ce jour-la augmentera aussi de 30 pour cent.

Marchés nationaux. On peut, dans leurs cas, agir davantage sur la commercialisation. Le service publie les données locales fournies par les différents marchés de gros du pays, ainsi que des renseignements sur les disponibilités offertes par les marchés de groupage des agriculteurs, l'état général des cultures et les tendances des importations et des exportations.

D'ordinaire, les enquêtes concernant l'état des cultures reposent sur les opinions d'observateurs compétents qui opèrent dans les grandes régions productrices et rendent régulièrement compte des espérances de récolte dans leur voisinage immédiat. Cette estimation est normalement exprimée en pourcentage de récolte escomptée par rapport à la récolte optimale. Après quelques années de pratique dans le rassemblement et l'utilisation des données, on peut se fier raisonnablement aux chiffres ainsi relevés et s'appuyer sur eux pour planifier exportations et importations avant la récolte.

En Indonésie, depuis 1980, un service relie par téléphone les producteurs de légumes des zones montagneuses éloignées aux marchés de gros nationaux. Les informations émanant des marchés de production de Cipanas, Lembang et Pangalengan sont ainsi transmises, tôt le matin, au centre provincial de Bandung, puis, de là, à Jakarta. Des renseignements sur les marchés parallèles de Medan et Surabaya sont également transmis par téléphone. Dans l'après-midi, on interroge les grossistes de Jakarta et l'on retourne par téléphone ces informations aux marchés de production, où elles sont affichées sur un tableau tôt le

lendemain matin. A Pangalengan, les producteurs se rassemblent autour de ce tableau vers 7 heures du matin. C'est là qu'ils rencontrent les grossistes et arrêtent avec eux les prix indicatifs de leur produit, qui est alors ramassé au bord des routes qui longent leurs champs. Les informations sur les prix sont aussi diffusées par la presse et la radio. Pour mettre en place ce service, il a fallu essentiellement installer des liaisons téléphoniques directes et former intensivement du personnel. Le personnel et les communications téléphoniques constituent les charges de fonctionnement.

Enseignements tirés

Service officiel de commercialisation. La commercialisation joue un rôle stratégique dans le développement économique et elle est capitale pour l'agriculture commerciale. Elle mérite par conséquent une attention permanente et tout particulièrement au sein du gouvernement.

Un service officiel de commercialisation doit en principe assumer les fonctions suivantes:

- Planification. Conseiller le gouvernement sur la planification de la production en fonction de la demande escomptée et sur les problèmes d'offre et d'excédents.
- Prix et stocks. Donner des conseils pour les politiques de prix minimaux et le maintien de stocks de réserve.
- Débouchés commerciaux. Etudier les possibilités du marché extérieur et élaborer des programmes promotionnels.
- Enquêter sur les méthodes et l'organisation de la commercialisation, et formuler des recommandations propres à les améliorer.
- Faire l'examen des installations de commercialisation et préparer des programmes de développement.

- Normalisation du contrôle de qualité. Elaborer des spécifications en matière de qualité et mettre en place des systèmes d'inspection et des laboratoires de contrôle.
- Contrats types. En formuler les conditions et aider à les appliquer.
- Informations sur les marchés. Rassembler des données sur les prix et sur la circulation des marchandises, et les diffuser.
- Entreprises de commercialisation patronnées par le gouvernement. Donner des conseils sur l'établissement, les procédures et le fonctionnement des entreprises publiques, des coopératives et des sociétés mixtes.
- Organiser des programmes de formation et de vulgarisation.

Le diagramme de la page 45 regroupe ces activités en quatre grands domaines pour chacun desquels est indiqué le personnel requis.

Dans les pays où les entreprises publiques sont étroitement mêlées à la commercialisation, un ministère spécial peut être créé à cet effet. Les activités doivent cependant être bien coordonnées avec celles des ministères de l'agriculture, du développement rural et du commerce. C'est ainsi qu'en Iran, un tel ministère, qui n'était pas parvenu à instaurer de bonnes relations de travail avec les autres, a dû être abandonné et son unité spécialisée en commercialisation s'est retrouvée privée de toute base solide de travail.

Lorsque les responsabilités de commercialisation se répartissent entre plusieurs institutions gouvernementales, il peut être bon qu'un conseil de la commercialisation réunisse périodiquement ces dernières. Il faut aussi prévoir un secrétariat pour assurer la continuité.

L'expérience tanzanienne a montré que plus l'Etat intervient dans les activités de commercialisation et de détermination des prix, plus il a besoin d'une unité professionnelle compétente pour le conseiller. Il est regrettable pour les producteurs et les consommateurs des pays à orientation marxiste que le dogme politique empêche de se rendre à cette évidence.

Recherche. Des enquêtes objectives détaillées sur les circuits de commercialisation reliant le producteur au consommateur sont précieuses pour aider les décideurs à appréhender le système dans son ensemble. Dans un deuxième temps, la recherche se prête mieux à la vérification de certaines hypothèses. C'est pourquoi il convient de définir dès le départ les principaux problèmes à étudier, et de concevoir la collecte des données de manière à clarifier ces problèmes et à évaluer l'efficacité des améliorations éventuelles. Rassembler des données dans le vide n'est d'aucune utilité.

Les études de marché visant à développer les ventes de tel ou tel produit doivent tenir compte des éléments suivants:

- Exigences relatives à la santé publique, à la qualité, à l'emballage et à l'étiquetage et autres règlements permanents qui régissent la nature et la forme du produit mis en vente.
- Formalités en matière de douanes et d'octroi de licences, contingents et autres droits ou restrictions officiels qui influencent le coût, le volume ou le calendrier des ventes sur certains marchés.
- Tendances annuelles et saisonnières dans le volume des ventes et les prix payés pour différentes qualités, et formes des produits concurrentiels.
- Demande prévisionnelle à la consommation et moyens de l'accroître.
- Méthodes prospectives de vente, avantages relatifs des débouchés des différents types d'organismes de vente, des grossistes et des détaillants, ainsi que leurs coûts respectifs.

[Plan d'un service officiel de commercialisation](#)

Projets d'investissement. Une enquête sur l'impact de nouvelles installations de marché dans certaines régions indiennes a montré que la production agricole s'en est trouvée accrue de 2 à 4 pour cent par an. Cette augmentation était surtout le fait des petits exploitants agricoles, jusque-là mal desservis. Il ressort toutefois de l'expérience qu'il vaut mieux entreprendre pas à pas les projets de construction. Exécuter de grands projets sous la pression de délais imposés par les besoins administratifs d'une institution de

financement peut être très préjudiciable.

Mercuriales. Divers services de mercuriales mis sur pied au titre de programmes d'aide ont périçlité peu après la cessation des financements extérieurs. De toute évidence, ces services étaient mal adaptés aux besoins des agriculteurs et des commerçants.

L'évaluation d'un de ces services, créée au Pérou, a fait ressortir que seuls y trouvaient de l'intérêt quelques utilisateurs parmi ceux auxquels il était destiné. Souvent, on en interprétait mal le but et l'on ne comprenait pas bien ce que signifiaient les prix agricoles et les prix officiels. Les exploitants coutaient les petites stations locales de radio à 6 h 30 du matin et après 7 h du soir, et les commerçants à midi. Les informations sur les prix doivent parfois être insérées dans des programmes musicaux ou personnalisés pour retenir l'attention, être acceptées par la direction concernée et ne pas ennuyer les auditeurs profanes. Les agriculteurs lisent plus les journaux locaux que nationaux; les bulletins imprimés doivent être polarisés sur la région desservie. Dans le cas du Pérou, les tableaux noirs dressés sur les marchés avaient pour avantage d'inciter les gens à commenter les informations concernant les prix. Producteurs et commerçants s'intéressaient particulièrement à celles qui étaient affichées sur un tableau proche d'un entrepôt de pommes de terre.

[Figure 2.3 Service d'information sur le marché local.](#)

On a évalué ce service en interrogeant un échantillon d'utilisateurs potentiels des mercuriales. Il est important de procéder à des contrôles de ce type pour tous les services permanents d'information.

Il arrive que surgissent des conflits avec les politiques officielles visant à maintenir des prix plafonds, ou avec des programmes d'achats officiels. Au Kenya, en 1981, il a finalement été décidé de rendre publics les prix de vente des céréales aux acheteurs autres que ceux de l'Office des céréales. Auparavant, ces prix restaient secrets et ne se communiquaient que de bouche à oreille, ce qui donnait aux commerçants un avantage sur

les agriculteurs. En Iran, un service de mercuriales fut aboli des l'instant ou il révéla que le niveau effectif des prix de nombreux produits dépassait de loin celui qui était fixé par le gouvernement et servait a ce dernier pour établir l'indice du cout de la vie.

Questions aux fins de discussion

1. Quel service, au sein du gouvernement de votre pays, est responsable au premier chef de la commercialisation? Quels en sont les effectifs et les activités principales?
2. Quels sont les autres services publics qui s'occupent aussi de commercialisation? Enumérez-en les activités. Par quel dispositif sont-elles coordonnées? Combien de fois dans l'année recourt-on a ce dispositif?
3. Des enquetes ont-elles été faites dans votre pays aupres de l'exploitant, du grossiste, du détaillant pour analyser la commercialisation de tel ou tel produit depuis le stade de la planification de la production jusqu'a celui de la consommation finale? Quelles sortes de produits couvraientelles? Ont-elles débouché sur des mesures d'amélioration? Y a-t-il d'autres denrées qui devraient faire l'objet d'enquetes similaires?
4. Y a-t-il dans votre pays des sociétés d'entreposage qui consentent, contre redevance, de stocker la production des exploitants et peuvent leur délivrer un certificat que les banques acceptent a titre de garantie de crédit? Qui gere ces entrepôts? D'autres moyens du meme type seraient-ils utiles?
5. Votre pays dispose-t-il d'un service officiel d'homologation et d'inspection en matiere de qualité des produits? Quels sont les produits concernés? Le visa de ce service favorise-t-il les ventes? En soudoie-t-on le personnel pour qu'il tranche dans le sens souhaité?
6. Quels sont, au sein du gouvernement de votre pays, les services chargés de veiller a l'efficacité des entreprises de commercialisation publiques ou semipubliques et des coopératives de commercialisation?

De quels moyens disposent-ils pour exercer ce contrôle? Comment sont-ils parvenus à en influencer les résultats au cours de ces dernières années?

- 7. Quel est le service officiel de votre pays qui surveille les approvisionnements alimentaires? Comment s'y prend-il? S'il existe un service spécial à cet effet, quels sont ses rapports avec les responsables de la commercialisation alimentaire et agricole?**
- 8. Sur quels éléments votre gouvernement fonde-t-il sa politique de prix en matière de produits alimentaires et agricoles? Quels services publics interviennent dans l'élaboration de sa politique? Comment le service de commercialisation y est-il associé?**
- 9. Choisissez un projet d'investissement dans la commercialisation actuellement à l'étude dans votre pays ou dont celui-ci aurait besoin. Identifiez et évaluez quantitativement les avantages qui en découleraient; estimez les coûts. Calculez le taux de rentabilité interne probable en vous aidant des tableaux 2.1 à 2.5.**
- 10. Comment, dans votre pays, les agriculteurs, les grossistes, les détaillants et les consommateurs se procurent-ils des renseignements sur les perspectives de l'offre, des prix et du marché? S'il existe des services officiels, indiquez les domaines qu'ils couvrent et interrogez un échantillon d'utilisateurs sur la fiabilité, la ponctualité, etc., de leurs informations. S'ils vous suggèrent des améliorations, évaluez-en les possibilités et les coûts de mise en œuvre.**

Références

ABBOTT, J.C. Dans *Markets and marketing in developing countries*. Ed. R. Moyer & S.C. Hollander. Homewood, Irwin Illinois.

AID. *Agribusiness and rural project analysis manual*, par S. R. Daines et a/. Washington, D.C.

FAO. Les problèmes de la commercialisation et leurs solutions, par J.C. Abbott. Collection FAO: La commercialisation - Cahier No 1. FAO, Rome.

FAO. A summary note on the analysis of economic and financial returns in agricultural projects, par J.B. Bhattacharjee. Rome.

FAO. Outlines for food marketing facility projects to be presented for financing. Rome.

VARMA, S.C. Agricultural marketing in India. Directorate of Marketing and Inspection, Ministry of Rural Reconstruction, Delhi.

3. Formation de personnel pour les entreprises et les services de commercialisation

Il faut de toute évidence former du personnel pour les services de soutien et de réglementation relevant d'organismes publics, ainsi que pour les entreprises qui se livrent effectivement à des activités de commercialisation. Ce personnel doit être tout aussi bien préparé que celui d'autres disciplines. Nanti d'un savoir fondé sur l'expérience d'autrui, il travaillera plus efficacement et commettra moins d'erreurs que ceux qui doivent s'initier empiriquement.

La commercialisation est un domaine nouveau pour la plupart des enseignants de métier. Il y a en effet peu de temps qu'elle figure aux programmes des universités et instituts de formation professionnelle bien établis. En attendant, les responsables des programmes d'amélioration de la commercialisation n'ont que trop conscience de ce que la lenteur des progrès à cet égard vient surtout du manque de personnel qualifié.

Ce chapitre indique comment procéder pour arriver à mettre sur pied un système national apte à dispenser une formation du type et du niveau requis pour répondre aux besoins du pays. Parmi les méthodes adoptées par les pays en développement figurent les suivantes:

- Organisation de séminaires nationaux de courte durée pour appeler l'attention sur cette question.
- Envoi de certains éléments à l'étranger aux fins de formation spécialisée.
- Instauration de programmes nationaux de formation continue à la commercialisation avant emploi.
- Organisation de stages de perfectionnement en cours d'emploi pour les personnes s'adonnant déjà à la commercialisation.

Evaluation des besoins de formation

Les organisations sollicitées pour financer la formation à une nouvelle discipline veulent connaître le nombre d'effectifs à former, la manière de le faire et la durée. Le tableau 3.1. donne un modèle permettant d'obtenir les réponses à ces questions.

TABLEAU 3.1 Modèle à utiliser pour évaluer les besoins de formation à la commercialisation agricole et alimentaire

Entreprises et services de commercialisation	Effectifs à former	Principales matières à enseigner
Formation de niveau universitaire		

Services gouvernementaux de soutien et de réglementation de la commercialisation Etude de marché Informations sur les marchés Elaboration des politiques y compris politiques des prix		
Grandes entreprises de commercialisation Sociétés publiques Coopératives Entreprises privées (de gros, de détail, de transformation, d'entreposage)		
Institutions de soutien à la commercialisation Sociétés de développement et de financement Sociétés-conseils Agroindustries		
Instituts de formation à la commercialisation Universités Autres instituts de formation		
Grands marchés Marchés de gros		
Divers		
Formation à la gestion et aux techniques (niveau moyen)		
Entreprises publiques, coopératives et privées Corporales Groupeurs		

Grossistes Détailants		
Fruits et légumes Groupeurs Transporteurs Grossistes Détailants Spécialistes de la transformation		
Bétail et viande Groupeurs Grossistes Abatteurs Bouchers Commerçants en cuirs et peaux		
Produits laitiers Groupeurs Spécialistes de la transformation Distributeurs Détailants		
Oufs et volaille Groupeurs Grossistes Détailants		
Produits tropicaux Commerce d'exportation (à spécifier par culture)		

Distributeurs de facteurs de production Grossistes de district Détailants engrais et pesticides Détailants matériel agricole		
Transporteurs Au niveau du village et du district Au niveau national		
Commerce alimentaire de détail Supermarchés et magasins libre-service Petits détaillants		
Services publics de commercialisation Services d'inspection Commercialisation locale Commercialisation à l'exportation Administrateurs de marchés Marchés de gros Marchés de détail Marchés aux bestiaux Vulgarisateurs agricoles Divers		

Parmi ceux qui ne touchent pas de près à la commercialisation, beaucoup ne peuvent se rendre compte du nombre de personnes et de disciplines annexes qu'elle met en jeu. Le tableau 3.2 récapitule les données

chiffres résultant d'une enquête de ce genre sur les besoins de formation a la commercialisation en Equateur. Une formation pratique du personnel d'exécution s'imposerait aussi dans toute la gamme des activités et services numériques. Ce modèle, une fois rempli avec indication des effectifs a former et des besoins dans chaque catégorie, servira de base de travail pour élaborer les programmes de formation a la commercialisation.

TABLEAU 3.2 Besoins personnel qualifié de commercialisation agricole, Equateur (1977-1990)

Programmes, projets et services	Effectifs a former			
	Durée de la formation	Niveau universitaire	Niveau moyen	Ouvriers spécialisés
Entreposage des céréales (ENAC)	1976-1982	50	170	80
Stations d'achat (ENAC)	1976-1985	8	160	160
Centres de groupage des céréales (coopératives)	1977-1985	4	16	16
Entreprises de commercialisation	1972-1985	24	48	48
Entreprises de pommes de terre	1978-1985	10	20	20
Entreprises de céréales et de pommes de terre (périmètres irrigués)	1976-1985	4	12	12

Chaîne du froid	1976-1985	14	36	36
Emballage des fruits et légumes	1978-1989	8	16	32
Marchés de gros	1977-1982	30	60	60
Commissionnaires, courtiers, commissaires-priseurs	1977-1985	30	20	-
Information sur les marchés et les prix	1977-1985	20	30	-
Contrôle de qualité et laboratoires	1977-1985	50	150	-
Services d'inspection	1978-1985	50	50	-
Statistiques et projections de l'offre	1977-1985	20	20	-
Abattoirs et inspection	1977-1985	86	410	670
Marchés aux bestiaux	1977-1985	30	60	95
Industries laitières, laboratoires d'inspection	1977-1985	280	370	400
Industries et inspection des viandes	1978-1985	50	120	120
Instructeurs pour centres de formation à la commercialisation	1978-1985	40	40	-
Coopératives de				

consommateurs et supermarchés	1978-1 985	20	40	120
	Total	838	1848	1869
Besoins annuels de formation	(1978-1990)	64	142	144

A première vue, ces chiffres peuvent paraître élevés, mais, dans ce pays en développement à croissance rapide, il faut s'attendre à un fort taux de défections dans l'immédiat. On doit donc former plus d'effectifs que le strict nécessaire en prévision des vacances probables. Que certains des éléments ainsi formés se dirigent vers d'autres activités n'est pas forcément une perte, car ils continueront à contribuer à la croissance économique. Dans le cas de l'Équateur, on a prévu de former le double des effectifs réellement requis pour être sûr d'en avoir assez.

Pour évaluer les besoins à cet égard, on interroge d'ordinaire un échantillon d'employeurs de personnel de commercialisation, puis on extrapole les résultats à l'échelle nationale en appliquant les chiffres disponibles pour l'ensemble des services, des marchés, des entreprises, etc. Beaucoup d'employeurs peuvent ne pas se rendre compte de tous les postes qui exigent une spécialisation en commercialisation jusqu'au moment où l'interview leur en fait prendre conscience. Il faut alors pourvoir aux besoins futurs, y compris ceux engendrés par les changements dans la politique gouvernementale et dans le rôle de tel ou tel secteur de l'économie.

L'exemple ci-après donne une idée de l'évolution que peuvent connaître les besoins de personnel de commercialisation à la suite de changements de ce genre dans un pays comme la Jordanie, gros exportateur de produits frais.

- L'éventail des marchés pour lesquels on trie et on emballe les produits d'exportation sera élargi de manière à toucher d'autres pays arabes et étrangers. Cet élargissement se répercutera sur les besoins

d'effectifs pour le groupage, le triage et l'emballage. Il se peut que les éléments supplémentaires a former soient trop nombreux pour qu'on y parvienne avec les méthodes de l'apprentissage sur le tas, communes à tous les exportateurs. Il se peut aussi qu'une division plus tranchée du travail s'impose entre trieurs, emballeurs et sertisseurs.

- De nombreuses coopératives diversifieront sans doute leurs activités et ne s'en tiendront plus à une seule. Ces changements devraient avoir une incidence directe sur les opérations matérielles de manutention, telles que groupage, triage, emballage, entreposage et transport. Les activités de vente et de financement prendront en outre plus d'importance. C'est ainsi que certaines coopératives essaieront d'écouler directement leurs marchandises sur les marchés nationaux et étrangers.
- La demande de personnel qualifié s'accroîtra car ce seront des salariés plus que les propriétaires-gérants eux-mêmes qui devront assumer les diverses opérations de commercialisation, notamment celles que les propriétaires-gérants délèguent rarement à leurs subordonnés, telles qu'achats, ventes, financement et informations sur les marchés.
- De nouveaux règlements touchant par exemple aux transactions de gros risquent d'entraîner des changements institutionnels. Ainsi, pour protéger les vendeurs, il se peut que toutes les transactions doivent être enregistrées par des administrateurs du marché local.
- Du fait de la concurrence croissante nationale et étrangère sur les marchés établis en Iraq, au Koweït et en Arabie saoudite, il y aura lieu d'ouvrir de nouveaux débouchés ailleurs, d'où une intensification des études et de la promotion commerciale. Les institutions gouvernementales, telles que le Ministère jordanien de la commercialisation agricole, devront, avec le concours des sociétés exportatrices, redoubler d'efforts.

[Table des matières](#) - [Précédente](#) - [Suivante](#)

[Home](#)":81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/"">

Séminaires de conscientisation

[Table des matières](#) - [Précédente](#) - [Suivante](#)

Ils ont pour but de polariser l'intérêt sur la commercialisation, sur ce qu'elle signifie et sur la façon dont elle peut contribuer au progrès général. Ils doivent en même temps constituer un cours condensé, mais assez complet en la matière, pour ceux qui n'y ont pas été formés académiquement. On commence, habituellement, par nommer un expert qui se rend dans le ou les pays intéressés pour persuader les dirigeants des ministères qu'ils ont intérêt, tout comme le personnel, à profiter de cette possibilité de formation, et pour appréhender les conditions et les lacunes des services de commercialisation. Il doit identifier les priorités de formation, puis dresser le programme qui s'impose avec le concours d'un instructeur de métier.

Des consultants éminents peuvent apporter du prestige, mais ils doivent faire preuve d'un certain professionnalisme. Des présentations visuelles mettent de la variété dans le programme, captent l'attention et sont parfois très convaincantes. À l'appui de ses exposés oraux, un de ces consultants projetait des diapositives en couleurs illustrant un produit concurrentiel vendu sur le marché londonien de gros. Comme des stagiaires d'un pays du Proche-Orient prétendaient que leur produit était de qualité extra, mais qu'il était payé à un prix indument faible, le consultant leur montra de façon édatante, avec l'aide de ses diapositives, le fossé qu'il y avait entre une bonne qualité telle qu'on la concevait au Proche-Orient et telle qu'elle était pratiquée couramment dans les exportations provenant d'autres sources.

À tous ces séminaires, il faudrait exposer, de façon concrète, les principes de l'économie et de la commercialisation, ainsi que les techniques d'analyse. Leur application pratique pourrait alterner avec des démonstrations sur la manutention, le triage, l'emballage et le contrôle qualitatif des produits au cours de visites à des entreprises du voisinage opérant au niveau de la production, du gros et du détail. Des enquêtes sur le terrain destinées à rassembler des informations spécifiques sur les problèmes d'actualité sont parfois

de précieux atouts didactiques, non pas tant pour les renseignements qui s'en dégagent-encore que ceux-ci puissent avoir leur intérêt-que pour les contacts personnels qu'elles permettent d'avoir avec les agriculteurs, les commerçants et les divers fonctionnaires locaux. On trouvera ci-après le canevas du questionnaire à utiliser dans ces enquêtes, et à adapter aux conditions locales.

Dans certains pays, tout le poids de la tradition sociale s'oppose à de tels contacts avec agriculteurs et commerçants. C'est ainsi qu'au cours d'un séminaire de formation en Indonésie, nombreux étaient les stagiaires javanais qui hésitaient à s'adresser directement aux agriculteurs. En étant tenu d'interroger les producteurs, les grossistes et les détaillants de céréales, d'oufs, de légumes, etc., on saisit mieux le rôle de ces éléments dans le système de commercialisation et leur interdépendance.

Ces séminaires peuvent soit s'adresser à un pays et être expressément adaptés à ses besoins, soit être conçus pour plusieurs pays qui présentent des conditions similaires. Si un séminaire purement national exclut la possibilité d'un échange d'expérience entre pays ayant plus ou moins les mêmes bases écologiques et d'un élargissement des contacts internationaux, il permet en revanche un examen plus ouvert des problèmes et difficultés du pays concerné. En présence de ressortissants d'autres pays, on a en effet souvent tendance à jeter le voile sur les problèmes intérieurs.

Lors d'un séminaire national sur la commercialisation en Libye, les travaux ont commencé par l'exposé des principales politiques officielles de développement, à savoir: stabilisation des prix des produits agricoles, stockage et entreposage des céréales alimentaires, classement, normes et contrôle de qualité, rôle du crédit dans la commercialisation agricole, transformation, conserverie, etc., des denrées périssables. Le travail se divisait en trois séances d'une heure et demie par jour. Chacune d'entre elles commençait par un exposé suivi d'un débat, puis des problèmes simples étaient posés aux participants. La troisième semaine a été consacrée à des enquêtes pratiques sur le terrain. Les participants étaient répartis en trois groupes de travail sous la responsabilité d'animateurs locaux et de conseillers spécialisés. Chaque groupe devait étudier la commercialisation de quelques produits agricoles dans la région de Tripoli, par exemple fruits et

Les légumes, volaille et œufs, blé et orge.

Profil d'une enquête de sensibilisation à la commercialisation

Modèle à utiliser pour certains produits agricoles, tels que céréales, fruits, viande, lait, œufs, et à adapter selon les besoins.

Questions à poser à un échantillon de producteurs

- 1. À qui vendez-vous votre produit? Quels autres débouchés vous sont ouverts? Pourquoi préférez-vous celui-ci?**
- 2. Quel prix vous a-t-on donné de votre produit? (Moyenne pour l'année en cas de plusieurs ventes.) Ce prix varie-t-il en fonction de la qualité? Sur quelles sources d'information vous fondez-vous pour décider qu'il est acceptable ou non?**
- 3. L'acheteur vous fait-il crédit? Dans l'affirmative, quelles sont les modalités de remboursement? Pourriez-vous obtenir un taux d'intérêt plus avantageux ailleurs? Si oui, pourquoi préférez-vous vous adresser à cette source?**
- 4. Tireriez-vous un meilleur prix de votre produit si vous le conserviez pour le vendre plus tard dans l'année? Dans l'affirmative, sur quoi vous fondez-vous pour décider de le faire ou de ne pas le faire?**

Questions à poser à un échantillon de grossistes

- Auprès de qui vous procurez-vous l'essentiel de votre marchandise? Directement auprès des exploitants, des marchés sur lesquels ils vendent, d'agents, d'autres commerçants?**

- **Quelle part avez-vous du volume de marchandises commercialisées dans votre zone? Quels sont les principaux autres circuits?**
- **Quel prix moyen payez-vous pour le produit que vous achetez? Ce prix varie-t-il selon la qualité du produit offert et l'époque de l'année?**
- **Quelles sont les opérations de nettoyage, de transport, d'emballage et de traitement dont vous vous chargez? Quelle marge ou majoration visez-vous pour couvrir vos coûts et les risques que vous prenez?**
- **A quel prix moyen vendez-vous ce produit sur toute l'année? Pensez-vous pouvoir faire un plus gros chiffre d'affaires l'année prochaine?**
- **Quels sont vos principaux coûts? Transport, entreposage, intérêts, etc.? Quelles sont vos taxes commerciales?**

Questions à poser à un échantillon de détaillants

- **A quelle source vous ravitaillez-vous? Pourquoi la préférez-vous: fiabilité de ses services, qualité, prix raisonnable? Parce qu'elle vous livre à crédit?**
- **Quel est votre prix moyen d'achat sur toute l'année? Dans quelle mesure a-t-il varié en fonction de la qualité et de la saison?**
- **Où vous procurez-vous votre capital d'exploitation? Quel taux d'intérêt payez-vous?**
- **Quelle marge ou majoration visez-vous pour couvrir vos coûts d'exploitation et faire un bénéfice raisonnable? Quels sont vos coûts principaux? Quelle part de vos stocks ne pouvez-vous pas vendre, sert à votre propre consommation ou est perdue?**
- **Quel est votre prix de vente moyen sur toute l'année?**

Exercices

- **Etablir un diagramme des circuits de commercialisation d'un produit donné en indiquant le pourcentage transitant par chacun d'eux.**

- A partir des informations que vous avez réunies, dressez un tableau des prix, marges et coûts moyens, et comparez-les avec des informations provenant d'autres sources.
- Préparer une étude en vue de déterminer les raisons pour lesquelles les exploitants, les grossistes et les détaillants ont vendu (et acheté) leur produit comme ils l'ont fait.
- Faire des suggestions quant à la façon dont le gouvernement pourrait utilement apporter son aide.

Figure 3.1 Séminaire d'initiation à la commercialisation.

Les méthodes de sondage, l'élaboration des questionnaires et la mise en tableau des résultats étaient expliquées, puis les stagiaires, à l'aide de questionnaires, interrogeaient producteurs, grossistes, transformateurs et détaillants, relevant des renseignements sur les quantités et la qualité des produits susmentionnés, sur les modalités de vente, sur les prix, etc. Chacun des groupes de travail rédigeait un court rapport qui était présenté à toute la classe aux fins de discussion.

Il ne faut pas croire qu'organiser ce type de séminaire national soit simple. Ce qui est souvent le plus difficile, c'est de libérer les participants de leurs obligations courantes. On y parvient parfois très aisément, lorsqu'on arrive à convaincre un ministre influent que son prestige ressortira grandement du succès du séminaire.

Bourses d'études à l'étranger

Elles ont leur utilité à condition qu'elles aillent bien aux personnes idoines et que le programme soit adapté à leurs besoins. Malheureusement, il arrive souvent que les titulaires de ces bourses se retrouvent dans des milieux totalement différents du leur et dans des cours d'études supérieures qui n'ont que très peu de rapport avec ce dont ils ont vraiment besoin.

Compte tenu des circonstances, la meilleure solution serait peut-être de leur faire suivre de brefs cours accablés dans une école de commercialisation, puis de les envoyer observer de près les politiques, procédures et activités de commercialisation dans un pays de niveau intermédiaire présentant des conditions analogues à celles de l'endroit où ils seront appelés à travailler.

Il faut bien dire, en toute objectivité, que parmi les candidats retenus par les gouvernements pour des bourses à l'étranger, il y en a beaucoup trop qui sont:

- i. des protégés de personnalités influentes;
- ii. des voyageurs professionnels qui obtiennent de nouvelles subventions, bourses ou crédits tous les deux ans;
- iii. des ayants droit au nom d'une ancienneté qu'il faut respecter.

Depuis quelque temps, la préférence va aux voyages d'étude collectifs d'assez courte durée plutôt qu'à des bourses individuelles plus longues, car, pour le même coût total, davantage de personnes peuvent ainsi se familiariser avec l'expérience et les conditions d'autres pays, ce qui est particulièrement utile en matière de commercialisation. Il est en effet très instructif d'observer par soi-même la qualité et la présentation des produits offerts sur les principaux marchés internationaux? et très enrichissant d'approcher de près les directeurs d'entreprises et d'offices de commercialisation performants.

[Figure 3.2 Bourse d'études commerciales -un choix difficile.](#)

[Figure 3.3 Laboratoire d'évaluation de la qualité.](#)

Programmes de formation à la commercialisation avant emploi

Etant donné, d'une part, l'importance capitale de la commercialisation pour le développement et, d'autre part, la masse de spécialistes à former, nombre de programmes d'amélioration visent à créer des instituts spécialisés de formation continue. Celle-ci doit être dispensée à plusieurs catégories de personnel, dont:

- les décideurs, les chefs de service, les directeurs d'entreprises auxquels convient une formation universitaire;
- les membres d'entreprises et de services publics, de coopératives et de sociétés privées, lesquels nécessitent une formation commerciale et technique de niveau moyen;
- les vulgarisateurs, les agriculteurs ainsi que les commerçants et les manutentionnaires locaux qui ont besoin d'une formation et de démonstrations pratiques.

Il est souvent difficile d'assurer ce genre de formation dans le cadre des systèmes d'éducation traditionnels.

Ces difficultés sont illustrées par les événements qui ont suivi la création, en 1964, de l'ILMA, Institut latino-américain de commercialisation, à Bogota, en Colombie. Lors d'une réunion régionale pour l'Amérique latine, une étude des besoins de main-d'œuvre avait convaincu les représentants gouvernementaux de ce que, dans les 10 années à venir, un grand nombre d'emplois s'ouvriraient dans le secteur de la commercialisation agricole. Ils comprirent que les premiers qui bénéficieraient d'une formation dans ce domaine, ou l'Amérique latine était relativement novice, pourraient occuper les meilleures places. Et c'est ainsi que fut créé un institut spécialisé. Première difficulté, trouver un personnel compétent. A l'époque, en effet, les bons formateurs à la commercialisation maîtrisant bien l'espagnol étaient très rares. Il fut donc difficile de recruter des cadres ayant l'expérience et les qualifications voulues, problème qui, ensuite, pesa sur toutes les activités de l'Institut. La faculté d'économie de l'Université de Bogota voyant pour sa part un rival fâcheux dans l'Institut se refusait à reconnaître à ses diplômés le titre d'universitaires de plein droit.

La formation à l'ILMA s'articulait sur deux niveaux: un cours d'un an pour les futurs spécialistes de la

commercialisation, qui devaient avoir un diplôme de fin d'études secondaires pour être admis; un cours d'études supérieures de deux ans pour les économistes ou les étudiants en économie sur le point d'obtenir leur diplôme, cours menant au titre de marketing engineer. Les exposés étaient traduits en espagnol puis enregistrés sur bandes et complétés par des notes photocopiées. En outre, les étudiants étaient soumis à des examens mensuels.

Le programme de l'ILMA comportait des travaux pratiques dans un laboratoire de commercialisation, où les stagiaires devaient mesurer la teneur en eau et autres caractéristiques qualitatives d'échantillons de céréales, et les classer en fonction de normes de qualité. Il s'agissait là d'une innovation en Amérique latine ou les traditions, tant académiques que sociales, s'opposaient à tout contact direct avec les activités de production et de commercialisation de denrées agricoles.

L'ILMA était ouvert à tous, moyennant paiement, ainsi qu'aux candidats présentés par les organismes qui le patronnaient. Au bout de quelques mois, tous les diplômés trouvaient de très bons postes. Dix ans après, ils se réunissaient encore périodiquement, animés par l'esprit de corps que leur avait insufflé l'Institut.

Outre la recherche purement éducative, on se lança dans la recherche et la consultation commerciales. On fit des études de faisabilité portant sur des projets de silos à grains et autres installations de stockage, de centres d'approvisionnement en gros, de supermarchés, de magasins de vente à prix réduits, de commercialisation et d'entreposage de pommes de terre. Le plus gros travail à cet égard fut l'établissement pour le compte de l'INCORA (Institut colombien de réforme agraire) d'un plan de production, de transformation et de commercialisation intéressant 35 000 hectares d'arbres fruitiers et d'arbres à noix tropicaux.

L'heure de vérité sonna quand l'aide du PNUD tira à sa fin. Selon le plan d'opérations arrêté, l'Institut devait désormais trouver ses propres sources de financement. Des pays voisins, comme l'Équateur, le Panama et le Venezuela, lui avaient envoyé des stagiaires, mais il ne s'ensuivait pas pour autant que leurs

gouvernements étaient disposés à accorder leur appui financier à un institut situé hors de leurs frontières. L'Institut continua de tourner au ralenti, en tant qu'université privée, dispensant une formation spécialisée à la commercialisation et se livrant à la recherche commerciale, mais il n'avait plus rien d'un centre régional et était vidé de son sens original.

Vu les difficultés rencontrées par bien des pays en développement pour créer et entretenir de nouvelles institutions spécialisées, il faudrait essayer d'intégrer, si possible, les activités proposées à celles d'institutions déjà en place. Ce n'est pas chose facile avec la commercialisation. Pour des universités comme Oxford, Cambridge, la Sorbonne ou autres académies orientales traditionnelles, c'est une discipline tard venue. Certaines d'entre elles pensent que leurs étudiants ont déjà bien assez à faire avec les matières fondamentales, pour trouver le temps de se consacrer à la commercialisation. Les écoles de formation technique et professionnelle tendent à s'aligner sur l'attitude des établissements les plus prestigieux, tandis que les instituts de formation commerciale ont avant tout une orientation citadine. Pourtant, bien des directeurs de collèges agricoles et autres reconnaissent maintenant qu'il serait nécessaire d'intensifier à tous les niveaux la formation à cette discipline pour que les systèmes de commercialisation de leurs pays soient capables d'écouler efficacement une production agricole qui ne cesse de croître.

Au cours d'entretiens avec les responsables de l'enseignement, ceux-ci ont émis les recommandations suivantes:

- Tous les programmes d'études agricoles devraient inclure des cours d'initiation à la commercialisation destinés à montrer le rôle primordial des circuits commerciaux dans la promotion de la production commerciale. On pourrait instaurer un cours d'au moins 40 heures, réparties comme suit:

	Théorie	Pratique
Définitions et concepts	2	

Etude des marchés et des prix	5	2
Organisations, fonctions de commercialisation	2	
Entreprises et circuits de commercialisation	3	5
Manutention, évaluation de la qualité et transformation des produits	4	5
Gestion de la commercialisation	4	1
Services et politiques officiels en matière de commercialisation		
commercialisation	4	1
Planification du développement et des marchés	2	
	26	14

Les principes et l'analyse seraient enseignés en fonction de la situation et des produits du pays en cause. Les travaux pratiques consisteraient en visites à des marchés, des entreprises et des services, en exercices de groupe et en études des produits en laboratoire, afin de faire connaître empiriquement le système de commercialisation du pays en question.

Pour les étudiants en économie agricole qui prennent la commercialisation en option ou ceux qui font des études supérieures dans cette discipline, le programme serait le même, mais plus poussé. La gestion de la commercialisation deviendrait matière à part entière, comporterait l'enseignement des bases de la comptabilité et ferait appel à de nombreuses études de cas. L'analyse de l'efficacité de la commercialisation constituerait un autre grand sujet couvrant les coûts, les prix, les marges, la structure, la conduite des opérations et la performance, le tout appuyé sur les comptes économiques de l'entreprise, des analyses statistiques et une méthodologie de recherche. En 1977, un groupe de travail de l'Association des facultés d'agronomie africaines envisageait ce programme d'études sur la base de 40, 80 ou 120 heures d'enseignement selon le degré de spécialisation souhaité.

- La formation technique devrait initier aux principes et à la technologie de la commercialisation agricole, à sa gestion, ainsi qu'à sa comptabilité et à ses finances. Il faudrait la dispenser sur le tas au personnel des services gouvernementaux de commercialisation ainsi que des entreprises publiques, des coopératives et des sociétés privées. Ce même personnel devrait avoir accès à un laboratoire de commercialisation agricole pour s'exercer, pratiquement, à l'analyse de qualité et autres travaux de ce genre. Pour les étudiants appelés à devenir des fonctionnaires et vulgarisateurs de terrain, il convient de prévoir, outre les travaux pratiques, six heures au moins d'étude théorique. Le personnel de vulgarisation doit connaître à fond le processus de commercialisation des produits végétaux et animaux pour pouvoir conseiller les agriculteurs. Quant aux cadres, aux fonctionnaires, aux agriculteurs modernes et autres qui n'ont pas beaucoup de temps, on peut organiser à leur intention des séminaires d'un jour ou deux, axés de préférence sur tels ou tels produits, par exemple œufs et volaille, fruits et légumes, etc.
- Au niveau du village, on peut former les agriculteurs et les villageois s'adonnant à la commercialisation par le biais de démonstrations, d'exercices pratiques, etc., à l'occasion de marchés, foires et expositions agricoles périodiques. Cela suppose l'existence d'une unité de commercialisation au sein du service de vulgarisation pour préparer le matériel et mobiliser le concours des vulgarisateurs. On peut faire appel à des centres de formation d'agriculteurs pour des stages de brève durée, là où notamment doit être innové un système ou une méthode de commercialisation pour un produit nouveau. On doit à cet effet encourager les exploitants d'avant-garde et les vulgarisateurs à communiquer des informations en retour.

Formation en cours d'emploi

C'est celle qui soulève le plus de difficultés car la plupart des instructeurs n'arrivent pas à savoir exactement quels sont les besoins à cet égard.

Pour amener des commerçants affairés et leurs employés, eux-mêmes très occupés, à suivre un stage, le programme de formation doit:

- être intéressant et utile
- s'adapter à leur emploi du temps
- leur inspirer confiance sur le plan professionnel
- utiliser un langage qu'ils comprennent tous

Ils n'ont aucun intérêt pour de longues conférences théoriques ou de portée générale faites par des fonctionnaires sans expérience pratique. Ce qu'ils veulent? c'est qu'on leur apporte un savoir-faire et des techniques qui, appliqués à leur activité, leur permettront de gagner plus et de faire le même travail avec plus de facilité.

Quiconque cherche à dispenser une telle formation sur le tas doit d'abord connaître les personnes à former: leur bagage scolaire et professionnel, leurs conditions de travail? le temps dont ils peuvent disposer et leurs aspirations. Il faut, dès le début, les associer à la programmation du stage. C'est ainsi qu'au Brésil un groupe de ce genre, réunissant des gens travaillant sur les marchés de gros, comptait 15 pour cent d'éléments non scolarisés, 49 pour cent d'éléments n'ayant fait que des études primaires, 33 pour cent des études secondaires ou techniques et 3 pour cent sortant de l'université. Les sujets qui les intéressaient le plus étaient les suivants:

- techniques de la commercialisation et connaissances sur les produits
- classement par qualité et emballage des produits
- organisation et administration commerciales
- informations sur les marchés
- équipement et exploitation du marché

Ils étaient disposés à suivre des séances de formation de une à quatre heures les jours où ils n'étaient pas trop occupés.

Des équipes interdisciplinaires (spécialisées en formation, en organisation? en commercialisation et en production) ont préparé le matériel didactique et les tests suivants à partir de contacts au marché:

Groupe cible:

Manouvres et porteurs? manutentionnaires et transporteurs de fruits et légumes.

Objectifs:

Introduire de meilleures méthodes de manutention et de transport des produits pour réduire les pertes et améliorer le rendement.

Durée:

Dix heures réparties sur deux journées pendant lesquelles le marché est peu animé.

Lieu:

Marché de gros? les étalages des grossistes servant aux démonstrations pratiques.

Contenu du stage:

Deux heures à la présentation du groupe? à la définition des activités? aux jeux de consignes communication. Une heure pour discuter règlements en vigueur sur le marché et des améliorations possibles. Deux heures de projection de diapositives et de films montrant les bonnes et mauvaises méthodes de

manutention, etc., suivies d'une discussion. Cinq heures d'exercices pratiques, des groupes de quatre ou cinq personnes exécutant toutes les opérations sous la surveillance d'un instructeur et de grossistes expérimentés.

Pauses:

Rafraîchissements et déjeuner.

Sanction.

Délivrance d'un certificat aux participants ayant obtenu de bonnes notes.

Suivi:

Une fois qu'une communauté de commercialisation a compris les avantages de la formation professionnelle, c'est elle-même qui la sollicite. En lui rendant périodiquement visite, un formateur peut l'aider à formuler ses demandes au mieux de ses intérêts.

[Figure 3.4 Faire comprendre aux commerçants l'utilité de la formation en cours de service](#)

Les autres groupes susceptibles de tirer avantage de cette formation sont les suivants:

- personnel d'entreprises privées, coopératives et publiques faisant le commerce en gros d'autres produits agricoles et de facteurs de production tels que les engrais;
- détaillants et employés de supermarchés-savoir-faire, manutention, efficacité de la vente au détail, service de la clientèle, etc.;
- agriculteurs-orientation commerciale, bonnes méthodes de récolte, manutention, classement par qualité, emballage, etc., des produits;

- Étudiants-formation pratique sur les marchés mêmes permettant de sensibiliser ces futurs décideurs aux problèmes de la commercialisation.

Il existe également une bonne méthode qui consiste à faire jouer aux stagiaires le rôle qu'ils devraient tenir dans leur poste et inviter leurs collègues à formuler leurs critiques. Le stagiaire acquiert ainsi confiance en lui et a un avant-goût de la lutte en situation réelle. Dans un programme de ce type, on peut introduire, si nécessaire, des études de cas, des psychodrames, l'établissement de projets, des exercices et des exposés.

Enseignements tirés

Progrès de la formation à la commercialisation. Les séminaires nationaux tenus dans les pays d'Asie en 1979 ont fait ressortir que:

- Plusieurs enquêtes sur le personnel de commercialisation ont été menées à bien; celle effectuée en Malaisie a montré que la demande de personnel qualifié augmente de 5 pour cent par an.
- De nombreuses universités ont inclus dans leur programme d'économie agricole la gestion d'entreprise, la gestion agricole ou la gestion de la commercialisation, ou ont permis à leurs étudiants de suivre ce genre de cours dans d'autres départements, comme c'est le cas en Inde (Université d'agronomie du Punjab), en Indonésie et aux Philippines. Des programmes spéciaux de maîtrise en commercialisation agricole ont été instaurés à l'université de Bangalore en Inde et à celle de Los Banos aux Philippines, tandis qu'en Thaïlande, des cours dans ce domaine sont exigés par les instituts agricoles provinciaux post-secondaires.

Bien des pays ont encore grand besoin de manuels et de supports didactiques rédigés dans la langue locale et adaptés aux conditions et problèmes régionaux.

Instituts spécialisés. En 1980, un jeune Colombien, titulaire d'un diplôme d'études supérieures en commercialisation délivré par la Michigan State University, a dégagé les points suivants dans une évaluation du projet de l'ILMA.

La combinaison de la recherche commerciale et de la formation spécialisée offre de grandes possibilités. Elle ouvre la voie à d'importantes économies internes; les enseignants bénéficient des données et des expériences acquises grâce à la recherche; leur enseignement se fait plus réaliste et plus convaincant; les stagiaires s'enrichissent en y participant et lorsqu'ils entrent dans le monde du commerce, ils contribuent à leur tour à susciter de nouvelles possibilités de recherche et de formation.

Toutefois, il faut, pour alimenter une recherche commerciale fructueuse, des gens de métier expérimentés, doués de discernement et de sens pratique, possédant en même temps des qualifications académiques.

Il est capital de trouver un animateur local. Si l'ILMA n'a pu aller au-delà de 1969, c'est parce qu'il manquait, sur place, d'enseignants et de chercheurs du niveau voulu.

Une formation inculquant une connaissance pratique des opérations de commercialisation et axée sur des produits tels que céréales, viande, fruits, répond bien aux besoins des pays en développement. Elle convient à des stagiaires versés dans différentes disciplines-agronomie, vétérinaire, économie. Elle ne peut néanmoins préparer ses propres formateurs; ceux-ci doivent avoir fait de solides études universitaires.

Les stagiaires de l'ILMA - 78 diplômés de l'enseignement supérieur, 165 ayant suivi le programme d'études normal de l'Institut et 849 des cours de brève durée-occupent tous des postes clés dans l'économie commerciale de la Colombie et des pays voisins, ainsi que dans des sociétés-conseils. Les études de préinvestissement effectuées par cet institut ont débouché sur la construction d'un certain nombre de marchés, de centres d'approvisionnement et d'entreprises. Sa formation a été reprise par diverses universités et s'est poursuivie sous le patronage de l'Institut interaméricain de coopération agricole.

Toutefois, le programme spécialisé en langue espagnole qui s'impose n'a pas encore été mis sur pied.

Formation d'effectifs de niveau moyen et d'ouvriers spécialisés. Elle doit être bien adaptée aux besoins particuliers. Le meilleur moyen serait qu'un organisme professionnel de commercialisation travaille directement avec les maisons qui emploient cette catégorie de personnel commercial, avec les services de vulgarisation et apparentés, et avec les associations de commerçants privés.

Coûts et avantages. On les évalue en comparant la capacité de gains supplémentaires, sur toute une vie, de ceux qui ont été formés, avec le coût de cette formation. Une fois estimé l'ordre de grandeur de ces gains supplémentaires, il y a un taux de rendement interne auquel leur valeur actuelle est égale à celle du coût de la formation. On calcule le taux de rendement privé de la formation en mettant en balance les gains supplémentaires-déduction faite des impôts-et le coût supporté par les stagiaires pour suivre le cours de formation, coût qui englobe les gains sacrifiés. Le taux de rendement social comprend d'un côté les gains nets d'impôts et de l'autre la totalité des investissements publics et privés dans la formation. Le surcroît de gains imputable à celle-ci est évalué sur toute une vie, à partir d'un échantillon de cas classés par âge.

Au Kenya, on a évalué les taux de rendement privés de l'investissement dans les études primaires et secondaires à 25-30 pour cent pour l'année 1968, et le taux social à 15-20 pour cent. Pour les études universitaires, ces taux s'établissaient respectivement à 20 pour cent et 5-10 pour cent. En général, ils sont beaucoup plus élevés dans un pays en développement que dans un pays développé, en raison du manque relatif de personnel qualifié. Pour le Royaume-Uni, on a estimé, en 1963, que ces taux étaient de 13 pour cent dans le cas de l'enseignement secondaire et de 14 pour cent dans celui des études universitaires, sur le plan privé, et de 12,5 et 8 pour cent respectivement, sur le plan social. On considère que, sur ces bases générales, les investissements des pays en développement dans la formation sont parfaitement justifiés pourvu qu'ils s'appliquent à des besoins bien définis.

Le rendement tend à décroître à mesure que monte le niveau de formation. On a calculé que, dans le cas

des études d'ingénierie, il est de 20 pour cent au niveau technique, de 19 pour cent à celui du brevet, de 12 pour cent à celui de la licence, de 7 pour cent à celui de la maîtrise et de 2 à 3 pour cent à celui du doctorat. Ce genre de calcul est peut-être plus malaisé dans le cas de la commercialisation. Mais la encore, la règle d'un rendement supérieur aux niveaux technique et intermédiaire reste sans doute valable.

Cette méthode coûts-avantages appelle différentes réserves, à savoir:

- les gains réels ne sont pas un indicateur de la contribution à l'économie, car ils sont souvent faussés par les décisions gouvernementales et la pression des syndicats;
- il faut tenir compte du risque de chômage;
- les estimations réalisées à un moment donné ne sont pas forcément valables à un autre. En effet, les rendements de l'instruction peuvent être élevés jusqu'au moment où un pays en développement accède à l'indépendance, puis retomber quand beaucoup de postes ont été pourvus, même avec des personnes éventuellement moins qualifiées que les éléments arrivant plus tard sur le marché du travail.

C'est pour ces raisons, et aussi pour la difficulté, dans la pratique, à faire des évaluations touchant à des domaines particuliers de la formation, que la plupart des projets s'articulent sur des enquêtes visant à déterminer les besoins en main-d'œuvre, comme celles décrites plus haut dans ce chapitre.

Le tableau 3.3 ci-après récapitule les étapes de la démarche adoptée lors d'une réunion pour les pays d'Afrique et d'Asie de l'Ouest en vue d'organiser la formation à la commercialisation.

[Table des matières](#) - [Précédente](#) - [Suivante](#)

[Home](#)":81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/"">

Questions aux fins de discussion

[Table des matières](#) - [Précédente](#) - [Suivante](#)

1. Une enquête a-t-elle été faite dans votre pays sur les besoins en personnel de commercialisation? Si oui, quels en ont été les résultats? Couvrirait-elle tout l'éventail des emplois dans ce secteur? Dans la négative, pouvez-vous estimer les besoins dans les domaines omis? Vérifiez vos estimations en questionnant un échantillon d'employeurs.
2. Dans quelles directions pensez-vous que la demande de main-d'œuvre s'accroîtra au cours des décennies à venir? Dans quelle mesure? Préparez une évaluation des besoins de votre pays en matière de formation commerciale dans l'hypothèse:

TABLEAU 3.3 Récapitulation des à suivre pour la formation et la commercialisation

Promotion de la formation	Moyens de formation	Resource requises
Sensibiliser le public à l'urgence et au besoin d'une formation pour développer l'économie.	Etudier les moyens de formation existants pour juger de leurs possibilités sur le plan de l'enseignement et du nombre de personnes à former.	Appui financier d'entreprises privées, de coopératives et d'entreprises publiques.
Organiser des discussions de groupe sur les		

<p>avantages d'une meilleure commercialisation, des conférences des séminaires, des réunions d'agriculteurs et de commerçants.</p>		<p>Contribution éventuelle des stagiaires aux frais.</p>
	<p>Reviser éventuellement les programmes de formation et les améliorer.</p>	
	<p>Un complément de formation a celle qui est déjà dispensée permettrait d'améliorer les installations en place.</p>	
<p>Attirer l'attention de personnalités influentes du monde agricole et commercial sur la nécessité de dispenser une formation.</p>		
	<p>Organiser la formation des formateurs.</p>	
<p>Obtenir l'appui du</p>	<p>Prevoir, s'il le faut, de</p>	

gouvernement: faute de cet appui, la formation peut échouer.	nouveaux moyens ou de nouvelles méthodes de formation	
	Evaluer l'avantage d'un centre national de commercialisation agricole.	

Besoin de formation	Oui former?	Justification
Déterminer le besoin de formation par des enquêtes, des observations, des données statistiques sur les perspectives d'emploi, des estimations sur les effectifs nécessitant une formation.	On peut diviser le secteur agrocommercial en groupes selon.	Axer la formation sur les objectifs économiques nationaux du plan de développement et les politiques officielles.
	- Les produits ou les facteurs de production commercialisés. - Les fonctions assumées.	
		Indiquer les rendements attendus des investissements dans la formation.

La formation requise peut être exprimée, commodément, en homme/heures.
--

- a) d'un transfert de toutes les principales fonctions de la commercialisation aux mains de l'Etat
- b) d'une politique visant à réduire les dépenses publiques et à confier le maximum de responsabilités aux entreprises nationales privées.
3. Des séminaires nationaux sur des aspects de la commercialisation alimentaire et agricole se sont-ils tenus dans votre pays? Qui les a suivis? Quels renseignements pouvez-vous obtenir sur leur impact?
 4. Enquêrez-vous en milieu gouvernemental et universitaire du nombre de ressortissants de votre pays qui ont étudié la commercialisation à l'étranger. Que font maintenant ces personnes? Contactez celles que vous pouvez trouver et demandez-leur dans quelle mesure elles jugent utile la formation qu'elles ont reçue. Dans quels autres pays conseilleriez-vous maintenant à vos compatriotes d'aller suivre des cours de commercialisation? Expliquez pourquoi.
 5. Quelles sont les institutions dans votre pays qui forment à la commercialisation? Pensez-vous qu'elles répondent aux besoins actuels et futurs? Quels changements suggèreriez-vous?
 6. Une institution spécialisée dans ce domaine serait-elle utile dans votre pays? Si oui, à quels groupes et à quelles catégories de stagiaires devrait-elle s'adresser? Comment pourrait-on en faire une institution viable? Trouverait-elle matière à recherche commerciale sous contrat?
 7. Quelles devraient être les données principales d'un programme de formation dans votre pays à l'intention du personnel d'un office national d'achat de céréales alimentaires, des directeurs de coopératives rurales de commercialisation, des petits commerçants indépendants de produits agricoles? Spécifiez la durée, le programme d'études, etc., en fonction de la nature de leur tâche.
 8. Quelles sont les principales sources d'information sur la commercialisation dans votre pays? Fournissent-

elles de bonnes bases a l'enseignement au niveau universitaire? Au niveau des cadres moyens? Au niveau technique et professionnel? Quels autres auxiliaires didactiques sont les plus nécessaires?

Références

ABBOTT, J.C. & MAKEHAM, J.P. Agricultural economics and marketing in the tropics. Longman, Londres.

ADEYOKONNU, T. O. & OLAYIDE, S.O. Readings in agricultural marketing. Department of Agricultural Economics, Université d'Ibadan.

FAO. Les problèmes de la commercialisation et leurs solutions, par J. C. Abbott. Collection FAO: La commercialisation - Cahier N° 1. FAO, Rome.

FAO. La commercialisation du bétail et de la viande, par. R.F. Burdette & J.C. Abbott. Collection FAO: La commercialisation - Cahier N° 3. FAO, Rome.

FAO. Commercialisation des œufs et de la volaille, par C.F. Stewart & J. B. Abbott. Collection FAO: La commercialisation - Cahier N° 4. FAO, Rome.

FAO. Les offices de commercialisation agricole, leur création et leur fonctionnement, par J.C. Abbott et H.C. Creupelandt. Collection FAO: La commercialisation Cahier N° 5. FAO, Rome.

FAO. Commercialisation des fruits et légumes, par J.C. Abbott. Deuxième édition, révisée. Collection FAO: La commercialisation - Cahier N° 2. FAO, Rome.

FAO. La commercialisation du riz, par J.C. Abbott et al. Collection FAO: La commercialisation Cahier N° 6. FAO, Rome.

FAO. Training in agricultural and food marketing at middle level. Report of Consultation for African and Near Eastern Countries. Rome.

FAO. La commercialisation des engrais, par K. Wierer & J. C. Abbott. Collection FAO: La commercialisation - Cahier N° 7. FAO, Rome.

FAO. Training for agricultural marketing. Report of a Regional Agricultural Marketing Project for the Near East workshop, Rome, 1-5 June 1981. FAO, Rome.

FOSTER, P.J. Education and social change in Africa. Routledge & Kegan Paul, Londres.

HARPER, M. The African trader. East African Publishing House, Nairobi.

JAIN, S.C. Principles and practice of agricultural marketing and prices. Vora, Bombay.

ONAH, J. O., ed. Marketing in Nigeria: experience in a developing country Cassell, Londres.

WHETHAM, E. H. Agricultural marketing in Africa. Oxford University Press, Oxford.

4. Les chaînes alimentaires

Un système de libre commercialisation, composé d'entreprises indépendantes et à la fois concurrentes, évoluera le plus souvent dans le sens dicté par les besoins des consommateurs. C'est ce que montre, par exemple, la structure des entreprises familiales qui, au Nigeria, assurent un approvisionnement régulier à des villes de plusieurs millions d'habitants. Sans l'intervention de tels commerçants, les prix des produits récoltés pendant une même campagne connaîtraient certainement des écarts plus importants entre le

moment de la récolte et la suite de l'année. En effet, chacun d'eux achète quand les prix sont bas et stocke pour revendre plus tard, nivelant ainsi les irrégularités saisonnières. Mais, comme dans leurs calculs ces commerçants tiennent compte des risques de pertes matérielles, des incertitudes du marché et de la mise en jeu de liquidités souvent rares, l'éventail saisonnier des prix peut encore sembler très large. Il n'est guère probable qu'un tel système, si rien n'entrave son libre jeu, ait pour effet d'atténuer les répercussions du caractère saisonnier des approvisionnements sur les producteurs et les consommateurs, et moins encore de réduire les brusques variations, d'une campagne sur l'autre, de la production nationale totale. Le système pousse à recourir aux importations pour pallier les pénuries. Or, outre les dépenses en devises qu'elles occasionnent, ces importations risquent de décourager les producteurs nationaux. L'incertitude des débouchés et des recettes restreint encore l'accès des cultivateurs au crédit pour financer les moyens de production.

C'est pourquoi la plupart des gouvernements d'Asie, d'Amérique latine et, plus récemment, d'Afrique ont trouvé judicieux de mettre sur pied un mécanisme de stabilisation du marché destiné à réduire les effets de fluctuations aussi accentués dans l'approvisionnement et les prix des céréales de base, qui découragent la production et ajoutent aux difficultés des consommateurs à faible revenu. Ils s'efforcent ainsi de satisfaire des besoins déjà reconnus depuis de nombreuses années en Europe et en Amérique du Nord. On ne peut s'attendre que les cultivateurs travaillent plus et dépensent de l'argent pour accroître leur production s'ils n'ont pas l'assurance de trouver un acheteur pour ce surplus à un prix minimal déterminé. Pour une garantie efficace des prix, il faut un office disposé à acheter à ces prix. Il doit aussi exister un moyen permettant aux pouvoirs publics d'assurer la fourniture de vivres lorsque les prix du marché libre s'emballent, afin que les prix à la vente restent compatibles avec le revenu du consommateur.

Dans les pays où plusieurs des principales cultures vivrières parviennent à maturité à différentes époques de l'année, la nécessité d'un tel mécanisme de stabilisation se fait moins sentir. C'est le cas dans les zones tropicales humides où ignames et manioc peuvent remplacer les céréales saisonnières.

Comment contrôler le marché avec 10 pour cent des récoltes

Les programmes de stabilisation du prix des céréales ont pour caractéristique d'inciter à la mise en place d'un organisme public équipé pour vendre, acheter et détenir des stocks. Cet organisme entretient un stock régulateur qu'il regarnit par des achats effectués à un prix annoncé à l'avance, soutenant ainsi le marché au moment de la récolte, quand beaucoup d'agriculteurs sont pressés de vendre. Plus tard, pendant la morte-saison, ce stock est remis en circulation par l'intermédiaire de grossistes ou de détaillants, ce qui permet de limiter la hausse des prix à la consommation. Lorsque des commerçants et des coopératives existent déjà sur place, ils peuvent servir d'acheteurs. Dans ce cas, la mise en œuvre du programme de stabilisation n'exige que des moyens relativement limités, car on ne cherche pas à supplanter les circuits commerciaux existants.

Cette forme de stabilisation convient parfaitement aux pays qui doivent importer pour compléter leur production nationale, ou dont les exportations sont marginales, mais ni substantielles ni suivies. Dans les pays exportateurs, à moins que le prix à la production ne soit basé sur la parité d'exportation, l'application de tels dispositifs risque de rendre nécessaires des subventions répétées du gouvernement. Ne traitant qu'une partie des disponibilités commercialisées, l'office de stabilisation ne peut rattraper ses pertes à l'exportation, ni auprès des producteurs, ni auprès des consommateurs.

Pour stabiliser le marché intérieur, il est également indispensable de contrôler les importations et les exportations des produits en question et des produits de remplacement acceptables. On accorde parfois le monopole des importations et des exportations à l'office de stabilisation. En autorisant la libre importation, on risquerait de voir le pays inondé de produits importés à bas prix, ce qui interdirait à l'office de stabilisation de vendre ses propres stocks à un prix satisfaisant.

Pour aider un service de ce genre à équilibrer son budget, on peut l'autoriser à prélever des marges supplémentaires sur certains produits complémentaires achetés surtout par des consommateurs à haut revenu. Les importations de riz dans certains pays d'Afrique offrent cette possibilité. Toutefois, même s'il bénéficie d'une telle assistance, on ne peut attendre d'un office de stabilisation qu'il offre aux agriculteurs un prix supérieur à celui qu'il peut demander au consommateur, moins ses coûts de fonctionnement. De même, il ne peut être question pour lui de vendre aux consommateurs moins cher que le prix à la production, majorés des frais. Donc, si le gouvernement n'est pas disposé à accorder des subventions (chose que beaucoup de pays en développement ne peuvent pas se permettre), il ne saurait être question de soutenir les prix à la production ni d'empêcher la hausse des prix à la consommation au-delà des niveaux économiques. Il ne saurait y avoir de distribution gratuite des réserves en cas d'urgence si on ne peut les reconstituer. Dans plusieurs pays d'Afrique, des organismes gérant des stocks régulateurs ont dû cesser ou réduire fortement leurs activités à cause de distributions gratuites, à titre de secours, qui avaient égaré leurs stocks.

Achats. Avant d'acheter, il faut être sûr de disposer en temps utile des fonds ou des crédits nécessaires au paiement. On doit également disposer d'installations d'emmagasinage, encore que l'office ne doive pas forcément être propriétaire de la totalité de ces locaux si certains peuvent être loués. L'un des moyens d'aborder le problème de façon pratique consiste à estimer :

- La quantité que doit acheter l'office pour être à même de peser sur les prix à la production et à la consommation. Cette quantité doit être calculée comme un pourcentage de la récolte entrant effectivement dans les circuits commerciaux.
- Le volume que l'office peut traiter sans gaspillage, en raison du manque de locaux pour entreposer le produit ou de moyens de transport pour acheminer les céréales jusqu'aux installations disponibles.

Il est généralement admis que cette quantité doit se situer entre 10 et 20 pour cent de la récolte commercialisée en année moyenne, l'objectif provisoire étant d'ordinaire fixé à 14 ou 15 pour cent. Par

rapport a la production totale, le pourcentage est naturellement bien plus faible. Dans les pays en d**e**veloppement, la majeure partie de la r**e**colte est consomm**e**e dans les villages producteurs. Sur une production de maïs estim**e**e a 14 ou 15 millions de sacs, l'Office kenyan des produits n'en a achet**e**, pendant de nombreuses ann**e**es, que 1 ou 2 millions.

Tres rares sont les pays en d**e**veloppement ou l'office de stabilisation s'efforce d'acheter la totalit**e** de la quantit**e** commercialis**e**e d'une c**e**r**e**ale de base. Afin de mettre en ouvre une politique visant a maintenir le prix int**e**rieur au-dessus des cours du march**e** mondial, certains offices ont eu le monopole des achats en gros, meme si cela obligeait a des exportations substantielles. Les pertes a l'exportation pouvaient alors etre r**e**parties sur les ventes du march**e** int**e**rieur. Dans la pratique, il est difficile d'appliquer un monopole d'achat, sauf sur les produits provenant de grandes exploitations. La ou les petits producteurs sont nombreux, les fuites sont importantes.

Les acheteurs re**ço**ivent une commission sur chaque sac achet**e** pour l'office de stabilisation. Ce dernier **év**ite ainsi les frais d'un personnel permanent, alors qu'il s'agit d'effectuer des achats saisonniers et tres variables d'une ann**e**e a l'autre en fonction des r**e**coltes. Toutefois, dans bien des pays, les plus petits exploitants n'obtiennent pas toujours le prix qui leur est du en application d'un tel systeme parce que l'acheteur est leur cr**é**ancier, parce qu'ils manquent d'information sur les prix, sur les normes de qualit**e**, etc. Aussi des unit**e**s d'achat direct peuvent etre mises en place dans les zones de production afin que les agriculteurs re**ço**ivent effectivement le prix **é**tabli. Des coop**e**ratives d'agriculteurs peuvent **é**galement etre utilis**e**es comme acheteurs. Cette pratique pr**é**sente en outre l'avantage de faciliter l'octroi de cr**é**dit institutionnel aux petits producteurs vivriers, op**é**ration souvent rendue probl**é**matique par les difficult**e**s de remboursement.

Une fois des centres d'achat install**e**s, qu'ils soient g**e**r**e**s directement ou par une coop**e**rative, quelle doit etre la dur**e**e de leurs campagnes d'achat, et quelles sommes convient-il de consacrer a l'emmagasiner et a l'**é**quipement? Beaucoup d'offices de stabilisation ont tendance a acheter le plus possible pendant la p**é**riode

qui suit immédiatement la récolte. Cela renforce leur position pour contrôler ensuite la situation de l'offre, mais oblige, en revanche, à concentrer toute la charge de l'emmagasinage central et du transport sur cette période. Inciter les agriculteurs à mettre de côté une partie de leur production en leur offrant des prix qui augmentent de façon progressive et régulière après la récolte est un moyen d'alléger ce fardeau saisonnier.

Une attention toute particulière doit être apportée à l'organisation des paiements aux agriculteurs. En désignant comme agent un commerçant, on lui laisse, au moins en partie, la responsabilité de se procurer de l'argent liquide pour payer les agriculteurs à la livraison. Les coopératives et les centres d'achat direct dépendent entièrement des avances financières faites par l'office de stabilisation. Des retards dans l'arrivée des fonds ainsi que des procédures compliquées visant à diminuer les risques de disparition de ces fonds - par exemple le paiement par coupons encaissables à la banque - ont provoqué les agriculteurs des critiques sévères. Quand, au plus fort de la saison, la Food Corporation of India se trouva pendant 10 jours dans l'incapacité d'acheter à Khanna, le grand marché de groupage du Penjab, les prix payés aux agriculteurs chutèrent de 15 pour cent.

[Figure 4.1 L'organisme officiel d'achat-... il ne regardera même pas nos produits s'il ne reçoit pas de pourboire!](#)

[Figure 4.2 Pour le moment, nous ne pouvons verser aux membres que 70 pour cent du prix-moins les déductions.](#)

Il n'y a, en principe, rien à redire à un système de primes à la qualité versées aux exploitants, mais trop souvent, pour simplifier les achats, les règles ne sont pas appliquées avec assez de rigueur. Ainsi, en 1980, il faisait très humide au moment de la moisson; sous la pression des agriculteurs, la Food Corporation of India ramena les critères minimaux pour le paddy à 18 pour cent d'humidité et 6 pour cent d'impuretés, ce qui favorisa la livraison d'une marchandise à trop forte teneur en humidité et de mauvaise qualité.

L'emmagasinage et la revente en subirent les conséquences. Pour permettre une adaptation progressive, il

vaut mieux répartir sur plusieurs campagnes l'application de normes simples assorties d'une prime à la qualité.

Fixation des prix. Pour remplir efficacement son rôle, qui est de faire progresser la production, le bareme des prix d'achat devrait être publié avant les semailles. Si le prix est fixé trop haut, l'office se verra proposer la récolte entière, et peut-être même la quantité qui serait normalement réservée à la consommation locale. Il en résultera des difficultés de transport et d'emmagasinage, et on risquera de se trouver à court de fonds pour honorer le prix de base garanti, ce qui compromettra toute crédibilité ultérieure. Si le prix est fixé trop bas, le plus gros de la récolte passera aux mains de négociants. L'office de stabilisation, à moins d'importer, ne disposera d'aucun stock à remettre sur le marché si les prix au consommateur viennent à monter en flèche au cours de l'année. On pourrait logiquement partir d'un point situé à mi-chemin de la parité des prix d'importation et de la parité des prix d'exportation. Il serait alors possible d'ajuster ce prix lors des campagnes ultérieures en fonction des réactions du producteur et du marché, ainsi que du prix à quai des marchandises importées.

Emmagasinage et transport. Avant de démarrer un programme de stabilisation, il faut être sûr de pouvoir disposer de moyens d'emmagasinage. On a eu tendance à construire de grands silos dans les capitales. Il serait bien plus utile de pouvoir stocker dans des centres de transport adéquats situés dans les principales zones de production. Il faut toujours tenir compte des installations existantes que l'on pourrait louer. Souvent, dans les pays en développement, des bâtiments du genre entrepôt, ou peuvent aussi être gardés des engrais ou d'autres fournitures ou produits agricoles, constituent une solution économique pour l'emmagasinage saisonnier. Les silos spécialisés conviennent pour un entreposage à plus long terme, et dans les ports où il est très important de pouvoir charger ou décharger rapidement les bateaux.

Pour transporter les céréales achetées dans le cadre d'opérations de stabilisation, il revient généralement moins cher de recourir aux services d'autres entreprises. Étant donné le caractère essentiellement saisonnier de ses besoins, l'office n'a peut-être pas intérêt à avoir son propre parc de

véhicules. Des entreprises spécialisées sont habituellement mieux placées pour assurer une pleine utilisation des véhicules tout au long de l'année, et pour trouver du fret de retour afin de réduire les coûts. Au Malawi et ailleurs, l'expérience montre que favoriser la croissance d'entreprises indépendantes de transport est un moyen particulièrement efficace de stimuler l'initiative commerciale dans les pays du tiers monde.

On ne saurait trop insister sur l'importance que revêtent, pour les offices de stabilisation, la compétence administrative au sein des offices et le savoir-faire technique en matière de manutention, d'emmagasinage et de commercialisation des céréales. Beaucoup de gouvernements ont des difficultés à recruter le meilleur personnel disponible et à lui permettre de travailler à l'abri de toute pression politique.

Stocks de stabilisation et de réserve. Les stocks détenus par les offices de stabilisation peuvent servir soit à régulariser les approvisionnements et les prix au cours d'une campagne, soit à disposer d'un report au terme d'une bonne année, soit enfin à constituer une réserve pour se prémunir contre de futures pénuries, c'est-à-dire un stock de sécurité alimentaire. En théorie, il est utile de faire la différence entre les stocks qui vont permettre d'affronter les fluctuations normales d'une campagne (ou d'une année) à l'autre, et les stocks supplémentaires qui feront le tampon en cas de pénurie anormale. Une telle pénurie pourrait avoir pour cause:

- une récolte exceptionnellement mauvaise due à la sécheresse, à des inondations, à des infestations, etc.;
- des catastrophes nationales qui coupent les communications et disloquent la commercialisation;
- des troubles politiques qui bouleversent les schémas habituels de la production et du commerce.

Afin de pouvoir parer à de telles éventualités, bon nombre d'États entretiennent des stocks de réserve qui représentent de un à trois mois de consommation. En général, réserves nationales et stocks de stabilisation sont intimement associés; en effet, dans la pratique, le maintien de la qualité de ces stocks

nécessite des rotations périodiques et l'Etat s'engage à acheter aux agriculteurs lors de la moisson en vertu des programmes de stabilisation des prix. Les Etats peuvent affecter des quantités déterminées aux réserves nationales sans devoir pour autant les mettre matériellement à part.

Pour atteindre leurs buts, les programmes de stabilisation n'exigent pas de réserves nationales de ce type. L'Etat doit prendre en charge séparément les frais de gestion de ces stocks de réserve supplémentaires. Si on impose cette charge à un office de stabilisation, on risque de voir, comme dans certains pays d'Afrique, sa marge de fonctionnement prendre une telle importance que les agriculteurs seront fortement tentés de vendre ailleurs.

Les pays exportateurs de pétrole ou de minerai pourront peut-être inclure ces dépenses dans leur programme de développement. D'autres jugeront même indispensable de le faire pour se prémunir contre d'éventuelles difficultés d'approvisionnement au moment où des importations seraient nécessaires. C'est le cas pour un pays enclavé comme le Malawi.

Pour les pays qui n'auraient pas de grandes difficultés à couvrir leurs besoins, en cas d'urgence, grâce à des sources internationales, les investissements en stocks de sécurité et en emmagasinement seront moins prioritaires. On peut dire que l'Inde, qui a suffisamment de ports maritimes, aurait de telles possibilités pour le blé. Ainsi, la réserve nationale de 12 millions de tonnes de céréales vivrières, jugée nécessaire par le gouvernement au début des années 80 pour une consommation annuelle moyenne de 130 millions de tonnes, pourrait être réduite sans risque.

La suite de ce chapitre est consacrée à ce qui a été fait pour améliorer la commercialisation des céréales alimentaires dans certains pays et à ce qu'il en est résulté dans la pratique.

Décisions arbitraires

Dans les années 50, la Colombie, comme la plupart des pays d'Amérique latine, était accablée par le prix très élevé de la nourriture. Le pain coûtait environ deux fois plus cher qu'aux Etats-Unis, alors que les salaires étaient en moyenne cinq fois moins élevés. Même le maïs et les haricots secs, base de l'alimentation populaire, atteignaient, bien que produits sur place, des prix nettement supérieurs aux cours mondiaux. Chacun se répandait en protestations indignées contre les spéculateurs et les accapareurs. Le gouvernement avait reconnu que les pouvoirs publics devaient prendre des initiatives pour stabiliser les prix des denrées alimentaires de base. Il avait mis sur pied un office national des produits agricoles-INA-qui devait régulariser le marché intérieur des aliments de première nécessité, maïs, haricots secs et pommes de terre. L'INA avait reçu le monopole du commerce de gros du blé, et le montant d'une taxe sur les importations lui était dévolu. La raison invoquée pour maintenir le prix du blé en Colombie à un niveau élevé était qu'on pouvait le cultiver sur place en altitude. Quoi qu'il en soit, les petits exploitants avaient besoin d'un prix élevé pour s'assurer un revenu convenable, alors qu'une grande exploitation bien équipée pouvait produire à un prix relativement bas. Pour les politiciens, c'était la cause sociale revendue à défendre, surtout si les terres à blé se trouvaient leur appartenir. Il fallait protéger les moyens d'existence des exploitants pauvres en maintenant les prix du blé bien au-dessus des cours mondiaux. L'INA n'avait été créée que pour cela et pour veiller à ce que les cultivateurs de maïs, de haricots et de pommes de terre puissent jouir aussi de débouchés rémunérateurs. Jusqu'en 1955, l'INA ne fit pratiquement rien pour stabiliser les prix intérieurs. Mais il était très bien installé. Il occupait quatre étages d'un luxueux immeuble moderne dans le centre de Bogota. Il y avait 18 succursales. L'INA possédait aussi quelques silos modernes en béton dotés d'installations de séchage, situés dans des centres de consommation. Ils fonctionnaient à 20 ou 40 pour cent de leurs possibilités, avec une rotation annuelle unique. Pour le seul siège, les effectifs du personnel atteignaient plusieurs centaines.

En 1956, un projet fut lancé pour rendre l'INA plus efficace. Comme il était difficile, pour des raisons

politiques, de toucher aux taxes sur le blé, il fallait concentrer tous les efforts sur la stabilisation du prix des autres aliments de base, qui étaient bien acceptés comme produits de remplacement, en particulier par les groupes à faible revenu. On commença par constituer une base d'informations à partir desquelles l'INA pourrait déterminer ses opérations touchant les prix et l'approvisionnement. L'office colombien de planification et l'INA entreprirent une enquête pour évaluer les mouvements des denrées alimentaires de base par la route, le rail et les cours d'eau. En tenant compte de ce que consommaient l'agriculteur, sa famille et son bétail, ainsi que des semences pour la campagne suivante, des pertes à l'emmagasinage, etc., on faisait une estimation de la production totale. Ces chiffres de base pouvaient alors être ajustés d'une campagne sur l'autre à l'aide de rapports sur les conditions de culture. Le personnel de l'INA était déjà sur place dans les zones rurales et pouvait être employé à rassembler les données nécessaires. Disposant du schéma des mouvements commerciaux et de rapports sur l'état du marché, l'INA était à même d'intervenir judicieusement sur les marchés intérieurs pour amortir les fluctuations dues à la spéculation.

L'INA fournissait les locaux et le personnel administratif. L'office de planification fut autorisé à dresser des points de contrôle sur les routes principales pour vérifier le contenu des camions qui passaient; il fit ensuite rédiger et publier un programme d'intervention pour la stabilisation des prix des aliments de base. Cet ouvrage devint un best-seller en Colombie et dans les pays voisins, et fut abondamment cité. Il rencontra l'approbation générale. Mais rien ne se passa. Au bout d'un certain temps, l'homme qui en avait été l'instigateur s'impatienta et se plaignit. Un jour, il fut convoqué au bureau d'un politicien très important. On lui demanda comment le projet pouvait être mis en application. En établissant, répondit-il, des centres d'achat disposant de moyens d'emmagasinage appropriés, pour acheter au moment de la moisson lorsque les prix sont bas. Alors, construisez le premier ici, dit le politicien en montrant du doigt un point sur une carte. L'endroit était à 12 km de la voie ferrée et très malcommode.

Heureusement, ce politicien fut destitué peu après. La réaction du gouvernement suivant fut d'abolir purement et simplement l'INA. Mais la nécessité de stabiliser les prix et l'approvisionnement des aliments de base n'avait pas disparu pour autant; il fallait donc un service public qui s'en charge de façon systématique.

Un gouvernement ultérieur fonda l'Institut pour le développement de la commercialisation agricole (IDEMA). Sa fonction était de garantir des prix minimaux aux agriculteurs et de stabiliser les prix à la consommation pour le blé, le maïs, le riz, les haricots et les pommes de terre. Cet institut joua un rôle fondamental dans le programme de formation aux techniques commerciales dont il a été question au chapitre 3 sous le nom d'ILMA.

[Table des matières](#) - [Précédente](#) - [Suivante](#)

[Home](#)":81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/"">

Mise en place d'un office de commercialisation des céréales en Somalie

[Table des matières](#) - [Précédente](#) - [Suivante](#)

Le sorgho, principale céréale de la Somalie, y est produit en culture sèche. Les rendements varient beaucoup d'une campagne à l'autre. Après des années de fortes fluctuations de l'offre et des prix, le gouvernement décida de mettre en place en priorité un mécanisme de stabilisation du marché. Il obtint en 1967 une aide de la FAO/PNUD pour la construction de dépôts d'une capacité de 20 000 tonnes, pour l'acquisition de sept gros camions et l'engagement d'un mécanicien pour leur entretien, et pour des conseillers spécialisés et des bourses de perfectionnement. Ces moyens peuvent sembler minces. Mais l'acquisition d'une puissance manifeste dans le domaine des transports, si important dans un pays comme la Somalie où les distances sont grandes et les ressources limitées, donna confiance au gouvernement pour aller de l'avant.

Il y eut des problèmes. Le ministre responsable du projet confondait les intérêts du pays avec les siens propres. Il avait besoin de véhicules pour sa campagne électorale; pourquoi ne pas utiliser ceux du projet? Il

lui fallait du ciment pour se construire une nouvelle maison. Or, on importait, hors taxe, de l'excellent ciment pour la construction des réservoirs à grain; pourquoi ne pas en emprunter un peu? On pourrait le rendre plus tard.

Figure 4.3 Décisions arbitraires.

Figure 4.4 Arrivée du responsable des achats officiels obligatoires.

Pour appliquer un prix plancher garanti aux producteurs, le nouvel office de commercialisation avait besoin d'un fonds de roulement. Les recettes fiscales du gouvernement suffisaient à peine aux dépenses immédiates. Les fonds empruntés à la Banque pour le développement étaient déjà engagés. On pouvait envisager de solliciter le Programme alimentaire mondial puisque la constitution de réserves en vue de pénuries anormales faisait partie de ses attributions. Si ces réserves pouvaient être confiées au tout récent office de stabilisation des céréales, elles rempliraient une double fonction. On pourrait les vendre pour pallier la pénurie momentanée de céréales alimentaires et le produit de ces ventes constituerait alors le capital permettant à l'office d'acheter par la suite aux agriculteurs somaliens. Le Conseil d'administration du PAM approuva l'idée. Mais apparut une complication: la céréale alimentaire de base en Somalie était le sorgho, le riz d'importation étant l'aliment des populations urbaines. Le PAM ne disposait que de blé et de maïs jaune. Serait-il vraiment utile de remplir les magasins de ces céréales? Leur vente paraissait difficile.

Le nouvel office trouva un financement; il lui tardait de se lancer dans l'achat, le transport et l'emmagasiner des céréales. Mais cela se passait à une époque où les récoltes étaient relativement peu abondantes. Sur le marché libre, les agriculteurs trouvaient déjà des prix bien plus élevés que le prix minimal garanti. Dès que l'office commençait à acheter, les prix du marché libre montaient; c'était aller au devant de pertes sérieuses au moment de la vente. Dans ce cas, la bonne marche à suivre aurait été de louer des magasins et des véhicules aux négociants et de prendre des options sur les disponibilités à importer en cas de besoin. Mais vint la révolution.

Deux ans plus tard, un nouveau gouvernement relança le projet de commercialisation des céréales. Cette fois, pas de combinaison. L'armée s'en chargerait. L'office jouirait d'un monopole légal, toute autre transaction de céréales sur le marché de gros étant interdite. Grâce à l'appui total du gouvernement, l'office put faire ses preuves en tant qu'organisation efficace pour l'achat, l'emmagasinage et la vente. Il constitua un des leviers les plus puissants du gouvernement, et fut désigné par la suite pour assurer à la fois la distribution des engrais et la gestion du crédit agricole.

En 1981, la Société pour le développement agricole (Agricultural Development Corporation, ADC) était toujours le seul acheteur autorisé pour le sorgho et le maïs de production nationale. Elle avait également la responsabilité des importations. Elle vendait à des administrations locales, qui assuraient la distribution par l'intermédiaire de comptoirs officiels et de détaillants patentés. Les producteurs étaient autorisés à conserver 100 kg par membre de la famille et devaient vendre leur excédent à l'ADC. En fait, l'ADC achetait environ 30 pour cent de la production totale. Quarante pour cent de ses achats étaient constitués de céréales importées à des fins de stabilisation. Ses achats annuels de céréales d'origine nationale ont varié de 98 000 tonnes en 1972 à 22 000 tonnes les années de sécheresse; en 1979, ils s'élevaient à 67 000 tonnes.

Avec 82 entrepôts en surface et 16 sous terre, ses possibilités totales d'emmagasinage atteignaient 167 000 tonnes. Ces entrepôts étaient situés dans 35 dépôts où l'ADC se tenait prête à acheter aux exploitants agricoles. Pendant la moisson, elle installait des centres provisoires d'achat dans les zones de production. Un véhicule était fourni pour chaque région; les autres moyens de transport étaient loués pour la saison à des loueurs privés.

Le tableau 4.1 présente les marges commerciales de l'ADC pour le sorgho telles qu'elles ont été publiées. On remarquera que ces chiffres ne concernent que les principaux coûts directs des opérations de l'ADC. Il n'y a pas de provision pour l'amortissement des installations d'emmagasinage et du matériel, ni pour les pertes quantitatives ou qualitatives de sorgho. Il n'est pas non plus prévu d'intérêts sur le capital fixe ou sur le

capital de roulement.**TABLEAU 4.1 Marges de commercialisation du sorgho de la Société pour le développement agricole, Somalie, 1978**

	Marge	Prix
	(on dollars U.S. par tonne)	
Prix payé aux producteurs		120,00
Impôt municipal	3,20	
Impôt d'Etat	11,20	
Intérêt bancaire	2,40	
Sacs	4,80	
Frais postaux	0,80	
Main-d'oeuvre, manutention	3,20	
Transport jusqu'à l'entrepôt	8,00	
Transport jusqu'à la région de consommation	25,00	
Frais d'emmagasinage	0,80	
Fumigation	0,80	
Administration	4,80	
Marge totale	65,00	

Prix facturés aux distributeurs 185,00

Les producteurs étaient payés à la livraison, et peu d'attention était accordée, semble-t-il, aux variétés, à la pureté et à la teneur en humidité. Les prix étaient ajustés de temps à autre, sans toutefois rattraper l'inflation. Les prix de l'ADC et son contrôle sur le mouvement des céréales étaient considérés, en 1981, comme des facteurs décourageant la production.

Office de commercialisation agricole du Botswana

Ce pays, du fait de précipitations extrêmement variables, connaît alternativement la pléthore ou la pénurie de ses céréales de base, le sorgho et le maïs. Traditionnellement, des agents de sociétés domiciliées en Afrique du Sud achetaient toutes les céréales en sus des quantités autoconsommées. Ces céréales sortaient du Botswana aux bas prix en vigueur après la moisson. Une partie revenait plus tard dans l'année, avec une majoration de prix profitant à d'autres. En période de pléthore, les producteurs recevaient des prix très bas. Mais que vienne la pénurie, il fallait acheter en Afrique du Sud à des prix élevés. C'était un cas typique où la création d'un office national de stabilisation était indiquée.

Il convenait en premier lieu de préparer la législation nécessaire, ce qui fut achevé en 1974. Un office de commercialisation était créé pour:

- assurer un débouché aux producteurs à des prix minimaux garantis;
- faire en sorte que les consommateurs puissent s'approvisionner à des prix raisonnables;
- garder à l'intérieur du Botswana la production agricole nécessaire à la consommation nationale;

- veiller à ce que les excédents soient exportés au meilleur prix possible et à ce que la totalité des sommes reviennent au Botswana et y restent.

Le conseil d'administration de l'office était désigné par le ministre de l'agriculture, qui pouvait lui indiquer la politique à appliquer dans l'intérêt public. L'office disposerait de fonds propres et aurait la faculté d'emprunter; il serait tenu de présenter chaque année des comptes soumis à une vérification extérieure. Le cadre le plus élevé serait le directeur général. Il devait assurer les fonctions suivantes, dont il était responsable devant le conseil d'administration:

- l'ensemble la gestion et de l'administration, y compris l'élaboration de la stratégie commerciale, les procédures de contrôle, le budget d'investissement et le budget courant;
- la formulation de recommandations touchant des politiques spécifiques de prix et de commercialisation, des programmes de recherche, ainsi que la mise en œuvre des décisions qui en découleraient;
- le recrutement et le renvoi du personnel sous réserve de confirmation finale par le conseil d'administration ou le comité exécutif, et la formation du personnel;
- la liaison avec les représentants des pouvoirs publics, les chercheurs et les vulgarisateurs.

Le plan d'exploitation de l'office prévoyait l'achat annuel de quelque 12 000 à 15 000 tonnes de denrées estimées à environ 500 000 dollars U.S. Il disposerait de six dépôts d'une capacité de 2 000 tonnes chacun. Il hérita d'un capital provenant d'une taxe préexistante sur l'importation du maïs, auquel vinrent s'ajouter plus tard 200 000 dollars. Par la suite, pour les financements à long terme consentis par le gouvernement, il était tenu de verser un intérêt annuel de 8 pour cent. Pour des prêts à court terme, il pouvait emprunter aux banques au taux commercial.

En fait, le volume et l'étendue de ses activités dépassèrent de loin les prévisions. À la liste des produits que l'office était habilité à contrôler vinrent s'ajouter les graines oléagineuses et les intrants agricoles. À cause des prix garantis pour la récolte de 1977, l'office dut acheter la totalité de la production nationale mise

en vente. On lui confia ensuite la responsabilité d'un stock stratégique de réserve, soit 6 000 tonnes de céréales. En y associant les achats et les ventes, on assurerait la rotation périodique du stock.

Le tableau 4.2 présente un compte d'exploitation simplifié pour une année. Après abattement pour modification des stocks, le bénéfice commercial brut était de 703 000 dollars. Les principales dépenses étaient les traitements et salaires (175 000 dollars), l'amortissement des magasins et du matériel (145 000 dollars) et les intérêts (114 000 dollars). D'après ces chiffres, l'office aurait réalisé un bénéfice net, mais quelques cadres supérieurs emargeaient au budget de la FAO ou à d'autres budgets. Son capital consistait en 1 850 000 dollars fournis par le gouvernement et en un prêt de l'Etat de 2 450 000 dollars à 8 pour cent.

L'office disposait ainsi des moyens et du personnel qualifiés nécessaires pour porter au niveau des normes internationales les opérations de nettoyage, de négoce et de fumigation des produits. Il se trouvait ainsi à même d'exporter les excédents vers des marchés étrangers plus rémunérateurs, et de rapporter au pays des recettes en devises. Ces opérations d'exportation amenaient à affréter des navires, à contracter des assurances maritimes, à synchroniser les expéditions par chemin de fer avec le chargement de navires à quelque 1 500 km de là, à établir des documents douaniers, à négocier des documents sous couvert de lettres de crédit, à effectuer des opérations en devises, etc. Cela n'avait jamais été fait au Botswana.

TABLEAU 4.2 Compte d'exploitation, profits et pertes de l'office de commercialisation agricole du Botswana (Exercice prenant fin au 31 mars 1979)

	Sorgho	Maia	Légumes secs	Oléagineux (en milliers de dollars)	Engrais	Sacs	Divers	Total	Total 1978
Produit des ventes	506	1531	1301	1318	182	247	84	5169	2511

Passif									
Stock en début d'exercice	123	421	115	138	79	260	74	1210	263
Achats	363	1102	1007	1040	103	311	97	4023	3183
Transport et manutention	7	25	-	7	-	-	1	40	27
Bénéfice sur stock à prix coûtant	-	5	3	42	7	-	5	62	(55)
Consommation de produits et fournitures	-	-	-	-	-	(39)	(1)	(40)	(17)
Total partiel	493	1553	1125	1227	189	532	176	5295	3401
Stock en fin d'exercice	63	193	34	52	30	349	108	829	1211
Total passif	430	1360	1091	1175	159	183	68	4 466	2190
Bénéfice commercial brut	76	171	210	143	23	64	16	703	321

L'application de mesures de lutte phytosanitaire ramena à moins de 0,5 pour cent les détériorations des marchandises emmagasinées. L'office jeta également les bases d'entreprises la mouture du sorgho, la fabrication d'aliments composés pour le bétail et le nettoyage des semences. Ainsi, non seulement il remplit son rôle premier de stabilisateur du marché des céréales, mais encore il permet d'appliquer des

technologies nouvelles dans plusieurs secteurs connexes.

Les premières années, l'office bénéficia d'un appui substantiel de l'Etat. Le soutien le plus efficace venait souvent des dirigeants politiques du Botswana. Le ministre de l'agriculture en personne dégagea l'office des pressions parlementaires visant à rendre moins sévères les distinctions qualitatives lors de l'achat au producteur. Agriculteur lui-même, il se déclarait prêt à accepter le premier tout abaissement justifié.

Tropiques humides

Sur les côtes d'Afrique de l'Ouest, aux Caraïbes et dans les régions d'Asie au climat similaire, il est rare que l'approvisionnement en denrées alimentaires de base dépende d'une seule et unique céréale. Les ignames, le manioc et d'autres tubercules constituent des sources énergétiques de remplacement. Ils peuvent être cultivés et récoltés à différentes saisons. Le manioc se conserve en restant simplement dans la terre. Dans ces conditions, si un aliment vient à manquer, le consommateur peut se tourner vers d'autres; il est donc moins nécessaire d'entretenir des stocks régulateurs. De plus, cette pratique reviendrait vraisemblablement plus cher qu'ailleurs. Le climat humide augmente les risques de pertes dues aux insectes, aux moisissures, etc.

Toutefois, à mesure que dans ces zones climatiques la population s'urbanise et que les revenus augmentent, la préférence du consommateur pour les céréales, plutôt que pour les tubercules, s'accroît. En période de prix élevés, le gouvernement est soumis à des pressions pour qu'il intervienne. L'existence d'un office de commercialisation qui annonce à l'avance les prix aux producteurs pour un produit destiné à l'exportation constitue un précédent incitant à faire de même pour d'autres denrées.

C'est ce qui s'est passé au Ghana. Lors des pénuries de 1965, le ministre de l'agriculture annonça que le gouvernement allait créer un office de commercialisation des denrées alimentaires. Quelques années plus tard, la Société de distribution des denrées alimentaires nées du fusionnement de la Société ghanéenne

de commercialisation des denrées alimentaires et de l'Equipe spéciale pour la distribution des denrées alimentaires-assurait la vente en gros et au détail de nombreux produits alimentaires d'origine nationale. Cette société employait 800 personnes et était censée garantir aux agriculteurs des prix minimaux pour le maïs et le riz. L'Office pour le développement des céréales et des légumineuses avait de son côté la responsabilité d'assurer des prix minimaux pour les denrées de son ressort. Employant 80 personnes dans son service de commercialisation, cet office établit un réseau de centres d'achat et de magasins.

Un rapport au ministère de l'agriculture sur la commercialisation des céréales au milieu des années 70 met l'accent sur les insuffisances du système commercial indigène. Il montre aussi les difficultés rencontrées par les organismes officiels de stabilisation céréalière pour améliorer ce système.

Les fluctuations de prix en cours d'année sont particulièrement fortes pendant les années de mauvaise récolte. Ainsi, en 1972, le prix du maïs augmenta de 125 pour cent; l'écart fut plus modéré lors des deux campagnes suivantes. Les différences de prix d'une région à l'autre sont marquées. En juillet 1975, le sac de maïs, au prix de gros, valait \$25 à Atebuba, \$39 à Kumasi, \$47 à Accra et \$63 à Ho. Ces différences montrent clairement les carences en matière de transport et de communication. Il faut aussi compter avec le fait que les intermédiaires manquaient de moyens matériels et financiers pour acheter et emmagasiner des quantités de quelque importance et pour transporter de grosses quantités entre régions excédentaires et zones de pénurie. Quelques négociants répugnaient à faire des affaires dans les régions étrangères à cause des risques et des inconvénients que cela comportait. Ils préféraient traiter dans l'environnement qui leur était familier, se fiant pendant de nombreuses années aux mêmes fournisseurs et négociant avec des clients qu'ils connaissaient depuis longtemps. Les seuls grossistes d'envergure nationale à disposer de capitaux et de moyens de transport suffisants pour tirer profit des différences géographiques de prix sont quelques Nordistes. Des membres de leurs familles font office d'acheteurs dans les régions de production, et de grossistes sur les marchés importants. Ils utilisent également le télégraphe. Cependant, ils rencontrent des problèmes du fait que, souvent, ils ne

sont pas Ghanéens.

Ainsi, les négociants locaux se heurtaient à des difficultés à la fois sociales et matérielles dans leurs efforts pour assurer, au plan national, une bonne répartition des disponibilités dans le temps et dans l'espace.

Le rapport continue:

Au cours des campagnes d'achat de 1972/73 et 1973/74, les achats en maïs de l'office s'élevaient respectivement à 5 600 et 16 000 tonnes. Mais, en 1974, surgirent des problèmes de vente. Ses possibilités d'emmagasinage et son capital de roulement s'en trouverent immobilisés. Après la bonne récolte de 1974, il ne put honorer ses engagements d'acheteur assurant la stabilisation. De nombreux exploitants furent obligés de vendre à des négociants à des prix inférieurs au minimum garanti et l'office perdit leur confiance. Il se vit également confronté à de graves problèmes de transport et d'emmagasinage. Ses installations de séchage n'avaient pas suffi à traiter les énormes quantités de maïs humide qui lui avaient été livrées. Il n'était pas en mesure de vérifier efficacement l'utilisation de ses fonds dans les centres d'achat. De 1971 à 1974, l'office subit une perte cumulée d'environ 2 millions de dollars.

La Société de distribution des denrées alimentaires connut elle aussi de sérieuses difficultés. Elle vendait aux consommateurs, à bas prix, par l'intermédiaire d'environ 150 kiosques qu'elle gérait directement dans les villes principales. Ces points de vente eurent à souffrir d'irrégularités dans les approvisionnements et de problèmes de contrôle financier. Les 80 camions sept tonnes et les 36 semi-remorques de la société tombaient souvent en panne et les pièces de rechange manquaient. Les normes commerciales d'efficacité ne pouvaient être atteintes faute de personnel expérimenté et qualifié.

[Table des matières](#) - [Précédente](#) - [Suivante](#)

Grandes distances au Sahel

[Table des matières](#) - [Précédente](#) - [Suivante](#)

La stabilisation dans le temps des prix et des approvisionnements de céréales de base est essentielle dans les régions semi-arides, où la production est concentrée sur une seule période de l'année, et où les récoltes sont extrêmement variables selon les précipitations. C'est dans cette situation que se trouvent les pays du Sahel et, à divers degrés, d'autres régions arides du monde. La gestion d'un système de garantie des prix et de stabilisation des approvisionnements se trouve souvent compliquée dans ces régions par les grandes distances qui séparent les centres de production et de population les uns des autres, et qui rendent très coûteux le transport des céréales.

On pourra se faire une idée de la confusion que peut provoquer une pression politique visant à prévenir l'accaparement et à aider les consommateurs en temps de famine en lisant la critique cinglante de l'intervention gouvernementale au Sahel que fait Barbara Harris dans *Going against the grain* '.

Les objectifs fixés étaient les suivants: approvisionner les régions urbaines et rurales qui se trouvaient le plus régulièrement en déficit; stabiliser les prix au producteur; maintenir les prix au consommateur assez bas.

Les mesures prises présentaient les caractéristiques ci-après:

- Eclatement et prolifération des organismes. Au Sénégal, 97 organisations paraétatiques virent le jour en six ans à partir de 1973. Au Niger, un tiers de l'économie de secteur structurée était administré par

de telles organisations. Nombre d'entre elles doublaient et dépassaient le travail de l'administration civile.

- Une tendance à se développer sans tenir compte de la viabilité financière. Ces mesures nécessitaient beaucoup de moyens économiques et techniques et de main-d'œuvre, alors que les excédents de millet et de sorgho étaient peu abondants et sporadiquement répartis dans le temps et dans l'espace, comme l'était la demande des consommateurs pour des approvisionnements supplémentaires. Les organisations para-étatiques étaient contraintes de payer aux producteurs des prix plus élevés que ceux du marché libre, de vendre aux consommateurs à des prix, par contre, inférieurs à ceux du marché libre, et d'exercer leur activité commerciale là où le secteur privé ne pouvait pas ou ne voulait pas intervenir, et tout cela dans le but déclaré de réduire les coûts de commercialisation.
- Instabilité chronique des structures et du fonctionnement. Les opérations sur le millet et sur le sorgho ne représentaient souvent qu'une faible partie du chiffre d'affaires total des organisations para-étatiques polyvalentes, dont le pouvoir de décision se trouvait limité par la disponibilité de denrées importées à des conditions de faveur et par d'autres facteurs externes. On a pu constater des incohérences notoires, par exemple dans la répartition des responsabilités entre secteur public et secteur privé en Haute-Volta². Quatre séries d'organismes para-étatiques avaient à s'occuper de la commercialisation des céréales, sans qu'il existe une politique bien définie de coordination. Les achats et les ventes étaient confiés tour à tour à des coopératives, à des négociants particuliers patentés, ou à des organisations para-étatiques à caractère régional ou spécialisées dans tel ou tel produit.
- Emmagasiner excessivement centralisé et pertes importantes par rapport à celles constatées dans le secteur paysan. La localisation des stocks d'urgence ne permettait de bien desservir aucune région déficitaire, en dehors des villes principales.
- Mauvais usage d'un monopole du marché de gros. Un monopole para-étatique se réduisait, dans la pratique, à une campagne après la récolte, de durée limitée et brusquement interrompue lorsque les fonds s'épuisaient ou lorsque les sacs venaient à manquer. Les agriculteurs, à court d'argent après la récolte, se voyaient dans l'obligation de vendre au marché parallèle. Les opérations privées sur les

créales étant limitées, les prix proposés étaient bas. Ainsi, la fluctuation des prix agricoles se trouvait amplifiée, et non diminuée. En recourant à la coercition pendant leur campagne d'achats, certaines organisations para-étatiques s'emparèrent des stocks provenant de cultures de subsistance; en soustrayant ainsi des quantités disponibles sur place, ce procédé eut pour effet d'accroître la demande hors saison.

Une décision d'ordre politique s'impose à l'évidence. Il faut déterminer clairement les rôles respectifs des négociants privés et d'un organisme officiel de stabilisation; de même, il faut s'assurer que l'action des pouvoirs publics, à l'échelon central ou local, vienne constamment étayer cette politique. On peut encore en tirer deux autres conclusions:

- les opérations de stocks régulateurs doivent être décentralisées afin de réduire les distances de transport sur de mauvaises routes;
- l'assistance internationale doit être principalement constituée par des fonds destinés à soutenir les programmes visant à stimuler la production intérieure, et non par des envois de créales qui, en réduisant la demande nationale, nuisent à la production.

La mise en œuvre de la première de ces propositions dépend tout d'abord de la mesure dans laquelle un organisme local, aidé par un représentant d'un service officiel de commercialisation des créales, se montrera capable d'assumer la gestion d'un stock régulateur saisonnier. Dans certaines régions, une telle pratique pourrait n'être que la prolongation de systèmes traditionnels de protection déjà appliqués par le village et par les autorités. On aura besoin d'argent pour que les agriculteurs fournissant des approvisionnements puissent être payés s'ils le désirent. Autre formule possible: ils pourront obtenir un avoir et conserver le droit de participer aux bénéfices sur les ventes effectuées plus tard dans l'année à des prix plus élevés. Seules seraient vendues en dehors de la région les quantités manifestement excédentaires.

Il ne faut pas considérer qu'un tel système pourrait se substituer à un mécanisme national de stabilisation; il permettrait simplement de réduire les interventions de ce dernier en matière de prix et d'approvisionnement dans des localités éloignées ou isolées. L'office de stabilisation ferait ses achats auprès du système local de stocks et fournirait sur demande des disponibilités supplémentaires; les prix devraient alors tenir compte des coûts de transport.

La seconde proposition permet de contourner les dangers qu'il y aurait à laisser la population d'un pays en développement consommer des aliments de base dérivés d'une céréale que ce pays ne peut pas produire. Ce problème se pose dans beaucoup de pays africains. La disponibilité de blé importé à des conditions de faveur n'a fait qu'étendre et renforcer chez les consommateurs des préférences naguère limitées à des groupes restreints disposant de revenus élevés. L'application de prix à la production motivants pourrait faire augmenter les disponibilités de céréales d'origine nationale, mais les gouvernements n'en ont pas les moyens, surtout lorsqu'il s'agit de subventionner les prix de détail pour les rendre compatibles avec le pouvoir d'achat de groupes à bas revenu.

En 1980, les agriculteurs sénégalais se virent proposer un séduisant système de garantie de prix et de débouchés pour le sorgho et le millet, assorti d'un programme bien conçu de fourniture d'intrants, de crédit et de vulgarisation. L'office de commercialisation (ONCAD) dut acheter quelque 110 000 tonnes de sorgho et de millet, mais ne put les revendre qu'au prix de lourdes pertes. Comme beaucoup d'agriculteurs avaient été incités à délaisser la culture de l'arachide en faveur des céréales, les disponibilités exportables d'arachides baissèrent fortement. Il fallut fermer l'ONCAD et abandonner le programme de promotion des céréales.

Plutôt que d'une aide sous forme de denrées alimentaires, c'est certainement d'apports financiers que les pays du Sahel ont besoin pour soutenir des programmes de prix différentiels encourageant la production tout en restant accessibles aux consommateurs. Mais, la aussi, il faut être prudent. Si, pour accroître la production céréalière, on soustrait des terres aux cultures d'exportation au lieu d'augmenter les rendements, on fera

baisser les entrées de devises. Or, ces recettes doivent permettre de faire face à la demande de produits non agricoles, importés pour la plupart. Si les magasins sont vides et s'il n'y a rien à acheter, le prix garanti des céréales risque de ne pas être un facteur de production bien efficace.

Aider les consommateurs à bas revenu

De nombreux gouvernements de pays en développement constatent que, dès que le prix des céréales alimentaires de base est suffisamment élevé pour stimuler les producteurs, il est hors de portée des consommateurs à bas revenu.

En effet, le prix de détail qu'il faudrait demander pour couvrir les frais de groupage, de transport, d'emménagement et de distribution dépasse leurs possibilités. Certains gouvernements qui tirent du secteur non agricole des revenus substantiels ont la possibilité de résoudre ces problèmes en pratiquant un système de subventions. Ils peuvent mettre sur pied une organisation spécialisée, comme la CONASUPO au Mexique, pour vendre en dessous des prix de revient aux groupes à bas revenu. Le gouvernement couvre le déficit. Pour les pays en développement qui ne disposent pas de telles ressources, subventionner le prix des céréales alimentaires de base peut devenir une charge insupportable. C'est ce qui s'est passé à Sri Lanka dans les années 70; à cette époque, le programme de distribution du riz absorba jusqu'à 18 pour cent des dépenses totales du gouvernement.

Pour appliquer aux moindres frais un système de double prix, à savoir, d'une part, un prix à la production qui encourage les exploitants et un prix à la consommation proche de celui du marché libre et, d'autre part, un approvisionnement à prix réduit pour les consommateurs nécessiteux, il faut:

- qu'une part importante de l'approvisionnement en céréales alimentaires passe par un office de groupage et de vente en gros, qui peut être désigné pour gérer le programme;

- que cet office puisse se procurer à l'extérieur, à prix modéré, des céréales susceptibles de convenir aux groupes à bas revenu; ou
- qu'il lui soit donné un monopole sur les importations d'une céréale préférée par les consommateurs à haut revenu, ce qui lui permettra, en appliquant des marges supplémentaires, de contrebalancer le déficit résultant de la distribution aux groupes à bas revenu;
- qu'il soit possible de distinguer, au stade de la vente au détail, les consommateurs à haut et à bas revenu, et de limiter les achats individuels; que des cartes de ravitaillement soient distribuées aux consommateurs à bas revenu ou aux habitants des quartiers pauvres, et également, mais ces méthodes sont moins précises, n'autoriser la pratique des prix réduits qu'à des magasins ou autres points de vente au détail situés dans les quartiers pauvres, ou n'autoriser les ventes qu'aux premières heures de la matinée.

En 1975, les directeurs de l'INDECA-office chargé de la stabilisation du marché des céréales au Guatemala se virent confier l'application d'un programme de ce genre. Il fallait en premier lieu fixer les prix maximaux et les marges des intermédiaires. Le gouvernement avait l'intention d'établir ces contrôles par la vente, dans les secteurs pauvres, de maïs, de haricots et de riz importés. L'INDECA fut chargé de cette tâche.

Des contrats furent passés avec les détaillants des secteurs pauvres, afin qu'ils pratiquent les prix et les marges prescrits. De plus, l'office des locaux pour vendre directement. Cependant, de longues files d'attente se constituèrent devant les magasins conventionnés; certaines personnes, surtout des enfants, revenaient continuellement faire la queue, s'étant aperçues qu'elles pouvaient se faire un peu d'argent en revendant sur le marché libre des céréales achetées au prix réduit fixé par les autorités.

On cherchait encore une base de travail satisfaisante quand survint une autre intervention politique. Des élections approchaient. Les éventuels candidats virent la possibilité de s'assurer un soutien populaire en disposant dans leur secteur d'un point de vente pratiquant les prix subventionnés. On usa d'influences pour ouvrir ces points de vente. Les choses allèrent tellement vite qu'il devint impossible d'assurer la régularité

des approvisionnements. Certains membres de la direction de l'INDECA, malgré tout, revaient d'un circuit officiel de distribution des denrées alimentaires, qui vendrait une dizaine de produits à des prix bien inférieurs à ceux du marché libre. Ils revaient aussi de postes élevés pour les directeurs et pour les cadres.

Cependant, comme le prix des aliments montait sur le marché libre et que l'approvisionnement des points de vente officiels était moins régulier, les files d'attente s'allongeaient. Elles commençaient la veille du jour prévu pour la réception des marchandises. Le temps et le personnel manquaient pour assurer une gestion et une supervision efficaces. La presse critiqua de plus en plus ces mesures d'assistance. Cette situation vint aux oreilles d'un groupe de jeunes gens qui comptaient parmi les principaux partisans du parti qui avait remporté les élections. Ils proposèrent, pour rendre service à leur pays, de reprendre l'office de commercialisation des céréales et de le réorganiser. Le ministre de l'agriculture accepta. On remplaça donc la plus grande partie du personnel de l'office, et on engagea des gens sans formation ni expérience. Pendant ce temps, les journaux continuaient à faire état des queues interminables, de l'insuffisance des approvisionnements et des doutes quant à la gestion des fonds. Le gouvernement décida de destituer le ministre de l'agriculture et un nouveau ministre entra en fonctions. Sa décision fut vite prise. La moisson approchait, on s'attendait à une bonne récolte de céréales; en l'espace d'une journée, il mit fin au programme de distribution alimentaire. Il y eut des manifestations, un tollé populaire, pour réclamer la reprise des ventes de céréales à prix réduit. Mais au bout d'une semaine critique, les choses se tassèrent, et le ministre put maintenir sa décision. Cela aida le gouvernement à résoudre ses propres problèmes, mais non ceux des consommateurs à bas revenu.

La nouvelle attitude officielle était d'améliorer les circuits commerciaux de distribution des denrées alimentaires en encourageant la mise en place de chaînes volontaires et de coopératives. Une enquête révéla que la plupart des gérants de magasins coopératifs les administraient comme s'ils en étaient propriétaires. Puisqu'ils formaient l'ossature de la coopérative et que personne ne voulait ni admettre ni modifier cette situation, on ne put rien entreprendre de plus dans cette direction.

L'autre volet du programme consistait à rassembler les petits détaillants déjà existants en une chaîne

volontaire qui procéderait à des achats groupés, ce qui réduirait les frais. Il existait déjà un groupe de détaillants qui s'étaient mis d'accord pour centraliser une partie de leurs achats de gros, mais ils agissaient clandestinement, sans quoi ils auraient dû payer une forte taxe sur le chiffre d'affaires. Ils auraient pu agir de même, sans sortir de la légalité, en constituant une coopérative, mais dans ce domaine la loi en vigueur ne prévoyait pas les coopératives de détaillants. On parvint à convaincre les autorités compétentes d'amender la loi et d'ouvrir la voie vers un développement prometteur.

Figure 4.5 Vente à meilleur prix sur présentation d'une carte de rationnement.

En 1980, le Conseil mondial de l'alimentation entreprit d'analyser les programmes de subventions et de distribution directe de céréales alimentaires. Il constata que dans l'Etat du Kerala, en Inde, on pratiquait le système du double prix et que les producteurs de céréales comme les consommateurs en tiraient les meilleurs avantages. La Société indienne des produits alimentaires (FCI) était l'organisation clef. Ses entrepôts fournissaient en céréales alimentaires 256 grossistes agréés (dont 210 privés et 46 coopératives). Ces grossistes avaient comme filiales 11 385 points de vente (8 462 privés et 2 923 coopératifs). En moyenne, chaque dépôt ou sous-dépôt de la FCI approvisionnait environ sept grossistes, dont chacun fournissait 45 détaillants. Chaque point de vente au détail alimentait en moyenne 345 ménages porteurs de cartes de ravitaillement. Le riz paddy était acheté en vertu d'un décret imposant à toute exploitation qui consacrait deux acres ou plus à cette culture l'obligation de fournir des quantités déterminées à des prix fixes d'avance. Toutefois, pendant les années 70, les quantités ainsi traitées ne représentaient que de 3 à 7 pour cent des denrées entrant dans le circuit du système de rationnement. On faisait venir le complément d'autres régions de l'Inde dont la production était excédentaire.

Avait droit à une ration toute famille qui ne possédait pas suffisamment de terre pour subvenir à ses propres besoins (3 pour cent environ). On n'essaya pas d'appliquer des critères de revenu-ce qui soulève toujours des difficultés dans la pratique. Quoiqu'il en soit, en fournissant à peu près 50 kg de céréales par personne et par an au moyen de ces magasins à prix équitables, on assurait une alimentation minimale, mais les

besoins des consommateurs n'étaient couverts qu'en partie. Les pauvres, le plus souvent, complétaient avec du manioc. Les consommateurs riches pouvaient se permettre d'acheter du riz à des prix élevés sur le marché libre ou les céréales alimentaires étaient disponibles, ce qui laissait aux consommateurs une large possibilité de choix.

La distribution publique de céréales au Kerala comportait deux éléments importants: la limitation des entrées de céréales dans l'Etat, et la vente par les pouvoirs publics de céréales importées dans des magasins à prix équitables. La première de ces mesures permit de maintenir les prix à la production bien au-dessus des cours nationaux. En 1974/75, le prix du riz sur le marché libre au Kerala était de 3,49 Rs le kg contre 2,50 Rs au niveau national. De la sorte, les agriculteurs du Kerala étaient constamment motivés pour augmenter leur production. De plus, le programme de distribution du Kerala pouvait en permanence se procurer à l'extérieur des céréales moins chères. Alors que le Gouvernement indien devait subventionner la distribution d'aliments au Kerala, le Gouvernement du Kerala arrivait à couvrir à la vente tous les frais de fonctionnement du système. En outre, pour mettre ce système en place, l'Etat n'avait eu à faire aucun investissement; les grossistes et les détaillants se chargeaient de l'emmagasiner. Pour le transport, les grossistes passaient des accords sans dépasser les marges autorisées par le gouvernement de l'Etat.

Il y avait, bien sûr, une différence de qualité entre les céréales fournies sur la base du ravitaillement et celles que l'on trouvait sur le marché libre. Au cours de la décennie 1967-1976, le prix du riz sur le marché libre varia entre 141 et 274 pour cent du prix du riz subventionné. Les agriculteurs étaient par là même incités à améliorer la qualité de leur production. Les consommateurs aisés purent ainsi satisfaire leurs préférences, sans que soient les besoins nutritionnels des moins favorisés. Ces derniers se procuraient auprès des services de ravitaillement les deux tiers du riz qu'ils consommaient. Les groupes plus aisés n'y faisaient appel que pour un tiers de leur consommation.

Le système des rations offre la possibilité de déterminer la variété et la qualité des céréales mises en circulation. On peut arrêter ces critères de façon que seuls les défavorisés fassent appel à cet

approvisionnement rationné. Ainsi, grâce au rationnement des denrées alimentaires, il peut arriver que les cibles se désignent d'elles-mêmes, même dans des situations où les méthodes administratives ne permettent pas de cerner efficacement les groupes sociaux à viser. Les possibilités de revente étant limitées, la plupart des consommateurs n'utiliseront vraisemblablement leur ration que pour leur consommation personnelle. Au Pakistan, la distribution de céréales alimentaires de qualité inférieure dans des magasins de ravitaillement rationné a donné les mêmes résultats.

Le fait que les cibles se désignent ainsi d'elles-mêmes contribuera également à maintenir assez bas le prix d'une céréale peu demandée, mais d'une bonne valeur nutritive, en finançant l'opération au moyen des marges prélevées sur une céréale plus demandée. C'est ce qui a pu être fait en Indonésie avec le maïs par rapport au riz, et en Afrique avec le sorgho et le maïs par rapport au blé et au riz.

Les programmes d'ajustement des prix à la consommation des céréales alimentaires de base sont souvent considérés avec scepticisme; ils mobilisent des budgets importants, nécessitent une administration coûteuse, font baisser les prix agricoles intérieurs et donnent lieu à des fuites au profit de groupes sociaux qui n'étaient pas visés. L'exemple de la distribution publique au Kerala montre que, dans certaines conditions, il est possible de surmonter ces obstacles en pratiquant des politiques judicieuses d'achat, d'établissement des prix et de distribution.

Enseignements tirés

Nécessité d'un mécanisme de stabilisation. Elle est particulièrement évidente lorsque la récolte des aliments de base se fait sur une ou deux courtes campagnes et que les rendements peuvent varier fortement, en fonction des conditions de production. Elle s'impose avec moins d'urgence quand on dispose à diverses

saisons de l'année de cultures de remplacement. Si les zones de production intensive sont éloignées des régions fortement peuplées, il vaut mieux décentraliser en conséquence les opérations de stabilisation. On risque, en égalisant les prix sur l'ensemble du pays, de provoquer des frais de transport excessifs. On déséquilibrera les revenus des agriculteurs en maintenant les prix, lors des campagnes médiocres, à des niveaux annoncés d'avance. La place faite ici au fonctionnement des organismes officiels de stabilisation montre bien le

Etendue de l'intervention. Il suffit généralement, pour des opérations de stabilisation, d'acheter entre 10 et 25 pour cent des céréales mises sur le marché. Il convient de laisser subsister le marché libre déjà en place; on évitera ainsi de surcharger l'office de stabilisation, et de démotiver les producteurs au cas où l'office ne pourrait pas acheter toute leur production. On peut y parvenir en fixant pour l'organisme public des marges suffisantes propres à encourager le commerce privé.

La pratique du monopole. Demander aux agriculteurs de vendre exclusivement à l'office de stabilisation, c'est risquer d'entraîner un manque d'efficacité dans l'utilisation des transports, dans l'emmagasinement et les autres fonctions de commercialisation. Beaucoup d'agriculteurs pourraient être amenés à verser des pots-de-vin à des centres d'achat officiels afin d'obtenir des services ou de voir leurs produits classés dans une bonne catégorie. Tout cela peut se résumer pour eux à toucher, en réalité, des prix inférieurs à ceux qu'ils obtiendraient si on laissait jouer la concurrence.

L'office peut cependant avoir besoin d'exercer un monopole sur les importations de céréales. La possibilité de faire des bénéfices importants sur les céréales préférées par les consommateurs à haut revenu l'aidera, dans ce cas, à financer la politique de stabilisation.

Etablissement des prix. On commence normalement par établir un prix plancher à la production, intermédiaire entre le prix concurrentiel à l'exportation et le prix plafond, également concurrentiel, à l'importation. On peut ensuite ajuster ce prix plancher, selon le niveau d'approvisionnement qu'on désire

obtenir. Ce prix peut varier d'une région à l'autre si l'on tient compte des frais de transport jusqu'aux principales zones de consommation.

Il convient, pour permettre la meilleure utilisation possible des installations d'emmagasinage qui jalonnent le circuit, de l'exploitation au consommateur, d'autoriser au cours de la saison une augmentation des prix de 15 à 20 pour cent. La pratique de prix différents en fonction du moment et de l'endroit de livraison incite fortement les agriculteurs, les intermédiaires et les coopératives à fournir des services de commercialisation efficaces. En l'absence de prix saisonniers, les agriculteurs chercheront à se débarrasser de tout l'excédent commercialisable aussitôt après la récolte, ce qui engorge les systèmes de transport et oblige l'office de stabilisation à prévoir en permanence une capacité d'emmagasinage inutilement élevée.

Les acheteurs officiels sont soumis à une pression constante de la part des agriculteurs pour accepter les créances au prix convenu sans tenir compte de leur état. Ils auraient intérêt à maintenir des prix motivants s'ils veulent éviter une augmentation du taux de moisissure et d'impuretés, sans quoi, ils devront supporter des frais élevés de séchage et de nettoyage, ainsi que les frais causés par les pertes, et seront privés de toute possibilité de motiver les exploitants qui sont en mesure d'assurer eux-mêmes le séchage et le nettoyage de leurs créances.

Il vaut mieux garder une certaine souplesse dans le prix de vente des marchandises-vente directe aux détaillants de préférence. Il faut maintenir des stocks, ou si nécessaire les constituer, en prévision de l'époque ou, d'après l'expérience acquise, les prix au consommateur seront les plus élevés. Avec de la pratique, et la connaissance du marché, l'office sera peut-être en mesure d'appliquer le système du double prix: ventes au prix du marché libre et ventes au détail à prix réduit pour les consommateurs à bas revenu. Les conditions économiques optimales d'une telle opération sont réunies lorsque le produit proposé n'intéresse que les plus défavorisés.

La gestion. Le fonctionnement efficace d'un tel système exige une gestion compétente, l'accès à des

informations fiables au sujet de la production agricole, des perspectives dans ce domaine, de l'importance des stocks et autres indicateurs de marché, et aussi une absence relative d'interventions arbitraires des pouvoirs publics. Le gouvernement doit être particulièrement prêt à prendre en charge les frais des stocks de réserve ou de sécurité alimentaire, ou à faire appel à l'aide internationale à cette fin. Il doit être prêt, le cas échéant, à subventionner les exportations si les stocks régulateurs atteignent un volume qui les rend antiéconomiques. Si l'office de stabilisation voit ses installations de stockage entièrement pleines et n'est pas autorisé à exporter en temps voulu, il ne saura pas ou mettre les céréales achetées afin de maintenir le prix minimal pour la récolte suivante. Les besoins en capital de roulement et en crédits, qui permettent d'appliquer les prix de base annoncés à l'avance, doivent être évalués avec précision; il faut également assurer le financement nécessaire.

Emmagasinage. Les silos et le matériel de traitement mécanisé sont surtout utiles lorsque la manutention doit être rapide, afin d'éviter les retards de transport. Si ce n'est pas le cas, des entrepôts permettant le stockage en sacs ou en vrac conviennent mieux lorsque la main-d'œuvre est abondante. Avant de se lancer dans de gros investissements nouveaux pour des installations d'emmagasinage, il faut se préoccuper des routes et des services de transport et vérifier si les installations existantes sont pleinement utilisées. En choisissant le lieu d'implantation de nouvelles installations, on donnera la priorité aux têtes de ligne des transports, puis aux zones de production pour réduire les distances. En cas de récolte particulièrement abondante, des abris provisoires seront nécessaires. Dans les zones de consommation, la capacité d'emmagasinage doit permettre de couvrir les besoins prévisibles jusqu'à l'arrivée de disponibilités d'origine nationale ou étrangère.

Aide au commerce privé. L'expérience, dans plusieurs pays, démontre que la commercialisation des céréales par les pouvoirs publics peut revenir très cher si l'on tient compte de tous les frais. Vraisemblablement, dans ce mouvement de grandes quantités du producteur au consommateur, une part de responsabilité reviendra au commerce privé. C'est pourquoi le gouvernement doit s'efforcer de créer un climat qui lui soit favorable. Les entreprises de commerce privées ont besoin de certaines assurances concernant l'avenir et d'une assistance bien précise afin de construire, sur la base de l'expérience qu'elles

ont acquise, une structure efficace de commercialisation.

Questions aux fins de discussion

1. Quelle est la proportion commercialisée de la production céréalière de votre pays? Par quels circuits parvient-elle au consommateur?
2. Identifiez les principales entreprises qui participent, dans votre pays, à la commercialisation des céréales. Quel volume annuel traitent-elles en moyenne? Énumérez tous les renseignements que vous avez pu obtenir sur les moyens employés pour arriver à ce niveau et s'y maintenir.
3. Quelles sont dans votre pays les principales méthodes de transport, d'emmagasinement et de traitement des céréales? À quel échelon constate-t-on les pertes les plus importantes? Quelles modifications suggérez-vous pour les réduire?
4. Dans votre pays, quelle est l'ampleur des fluctuations enregistrées dans les rendements des céréales alimentaires de base? Quelle a été la tendance pendant ces 10 dernières années?
5. Existe-t-il dans votre pays un mécanisme spécifique de stabilisation des approvisionnements et des prix? Décrivez les moyens dont il dispose pour fonctionner. Quelle est, en moyenne, sa part dans la commercialisation des céréales?
6. Existe-t-il des dispositions pour maintenir un stock de réserve complémentaire d'une année à l'autre afin de parer aux cas d'urgence? Si oui, quel est le mode de financement? Par rapport à la situation générale du pays, considérez-vous que ce stock de réserve devrait être plus important? Moins important? Comment en préserve-t-on la qualité?
7. Est-ce que dans votre pays les prix d'achat pratiqués par l'office de stabilisation
 - augmentent au cours de la campagne pour répercuter les coûts d'emmagasinement?

- diminuent en fonction de l'éloignement des principaux centres de consommation pour répercuter les frais de transport?
 - constituent une motivation pour améliorer la qualité? Jusqu'ou convient-il d'aller dans ce sens, compte tenu de la situation des exploitants auprès de qui l'office se fournit et de ses capacités de réalisation?
8. Dans votre pays, l'office de stabilisation achete-t-il directement aux agriculteurs, ou par l'intermédiaire d'agents? Sur quelles distances les agriculteurs doivent-ils transporter leurs céréales pour en obtenir le prix minimal annoncé d'avance? Quel est le point de vue des agriculteurs quant à l'efficacité de ce système d'achat?
 9. On soutient parfois qu'il faudrait aussi stabiliser les prix de certaines denrées agricoles riches en protéines, comme les haricots et les pois, et des produits qui peuvent remplacer les principales céréales-millet et sorgho en pays secs, manioc et igname en pays tropicaux humides-sans quoi leur production diminuera. Est-ce la une question importante pour votre pays? Étendre la pratique de prix minimaux garantis à ce genre de cultures serait-il réalisable? Comment appliquer de telles garanties?
 10. Existe-t-il dans votre pays des dispositions permettant aux consommateurs à bas revenu de se procurer des céréales alimentaires de base à un prix inférieur à celui payé par la grande majorité de la population? Si c'est le cas, comment fonctionnent-elles? Quelles modifications proposez-vous? Dans le cas contraire, pensez-vous qu'un tel système serait nécessaire? Quelles seraient les meilleures méthodes pour le gérer, compte tenu des frais et de la situation économique du pays?
 11. Que fait-on dans votre pays pour aider les entreprises locales à progresser jusqu'à constituer un système efficace de commercialisation des céréales à l'échelle nationale?

Références

BIRLA INSTITUTE OF SCIENTIFIC RESEARCH, ECONOMIC RESEARCH DIVISION. State in food grain trade in India: a

study of policies and practices of public distribution system. New Delhi.

CILSS/CLUB Du SAHEL. Marketing, price policy and storage of food grains in the Sahel: a survey. Volume synthesis; Vol. 2, Country Studies. Michigan State University.

FAO. Les offices de commercialisation agricole, leur création et leur fonctionnement, par J.C. Abbott et H.C. Creupelandt. Collection FAO: La commercialisation Cahier N° 5. FAO, Rome.

FAO. La commercialisation du riz, par J.C. Abbott et al. Collection FAO: La commercialisation Cahier N° 6. FAO, Rome.

GOUVERNEMENT DU PUNJAB, FOOD DEPARTMENT. Wheat procurement policy. Lahore.

HOLMBERG, J. Grain marketing and land reform in [Ethiopia. Scandinavian Institute of African Studies, Uppsala.

IFPRI. Public distribution of foodgrains in Kerala: income distribution implications and effectiveness, par. P.S. George. Washington, D.C.

JONES, W.O. Marketing staple food crops in tropical Africa. Cornell University Press.

REUSSE, E. Organisation apres récolte dans la petite agriculture-questions d'économie et de commercialisation. Bulletin mensuel: économie et statistique agricoles (FAO) Vol. 25, N° 10 octobre 1976.

SUBBARAO, K. Rice marketing system and compulsory levies in Andhra Pradesh: a study of public intervention in food grain marketing. Allied Publishers Bombay, Delhi.

TIMMER, C.P. ,FALCON, W.P. & PEARSON, S.R. Food policy analysis. Johns Hopkins Press.

[Table des matières](#) - [Précédente](#) - [Suivante](#)

[Home":81/cd.iso" "http://www24.brinkster.com/alexweir/"">](#)

5. Les fruits et légumes entrants

[Table des matières](#) - [Précédente](#) - [Suivante](#)

Dans les pays en développement, il est important d'améliorer la commercialisation des fruits et légumes pour les raisons suivantes:

- l'urbanisation entraîne une augmentation rapide de la demande intérieure;
- l'exportation à prix fort de produits hors saison rapporte des devises;
- beaucoup de ces denrées sont périssables;
- leur commerce permet à des petits exploitants d'accroître leurs revenus;
- la production, le traitement et la vente de ces denrées exigent une main-d'œuvre abondante, ce qui améliore la situation de l'emploi.

Parmi les aspects qui font ressortir les carences de la commercialisation, on peut citer: l'écart important souvent constaté entre les prix à la production et les prix à la consommation, l'engorgement des marchés populaires, le gaspillage manifeste. Les fortes fluctuations saisonnières des prix de beaucoup de fruits et légumes sont très mal acceptés par le consommateur; pour le producteur, cela peut mener à des périodes où il a de la marchandise à vendre, mais ne trouve pas d'acheteur. L'impossibilité d'acheminer ces denrées

vers des débouchés ou elles seraient appréciées est ressentie comme une preuve de plus des imperfections du système.

Pour améliorer la commercialisation des fruits et légumes, on préconise souvent d'apporter plus de soin à l'emballage, à la manutention et au transport; de classer les denrées par qualité; de recourir, pour prolonger la campagne commerciale et rétablir l'équilibre entre pléthore et pénurie, à l'échelonnement planifié des livraisons, à l'entreposage et à la mise en place d'un réseau de transports frigorifiques, ainsi que de moyens de transformation des produits; de développer des marchés nouveaux; et, enfin, de créer de nouvelles entreprises de commercialisation spécialisées. Quelques projets qui se proposaient de mettre en œuvre de telles améliorations, avec les difficultés rencontrées et les solutions adoptées, sont présentés ci-après.

Centralisation du classement par qualité et de l'emballage

L'une des stratégies d'amélioration adoptées dans les pays en développement consiste à installer des centres de conditionnement où fruits et légumes sont triés, classés par qualité et emballés, ce qui permet de mettre sur le marché un produit normalisé et de qualité suivie. De tels centres peuvent aussi donner des conseils aux producteurs et planifier les approvisionnements en fonction de la demande du marché. Ils constituent alors le cœur d'un système de production et de commercialisation à la fois stable et souple. C'est par des études et des voyages internationaux que les décideurs du tiers monde se sont familiarisés avec de telles idées, dont la mise en œuvre fit, dans les années 60-70, l'objet de nombreux projets dans les pays en développement. Ces mêmes décideurs, toutefois, ne se doutaient pas des problèmes complexes qu'entraîne l'implantation de centres de conditionnement dans des systèmes de commercialisation préexistants.

La vallée du Jourdain. Cette région, qui jouit d'un climat chaud et d'abondantes ressources en eaux pour l'irrigation, se prête particulièrement bien à la production hivernale de légumes. Dans les pays riches en pétrole du Golfe, des consommateurs à haut revenu sont disposés à acheter à bon prix ces produits. Le Gouvernement jordanien considérait la vallée comme une serre d'hiver pour les marchés du Proche-Orient et souhaitait installer un système de commercialisation qui permettrait de réaliser ce potentiel. Il décida de mettre sur pied deux centres d'emballage mécanisés en prenant modèle sur les plus petites unités connues aux Etats-Unis, d'une capacité de 6 tonnes à l'heure. Et chacun se félicitait déjà de l'avènement d'une technologie nouvelle qui allait enrichir un système traditionnel des innovations du 20e siècle.

Le premier problème surgit avec les agriculteurs au bénéfice desquels ces centres d'emballage avaient été construits. Ils avaient des contrats fixes avec des acheteurs et des grossistes d'Amman qui leur fournissaient des semences et des engrais, et leur versaient des avances. Le Département de l'agriculture, qui devait gérer les centres d'emballage, n'avait pas recherché la collaboration de ces grossistes et n'était pas en mesure de procurer du crédit aux producteurs.

Le deuxième problème fut de décider des qualités à retenir pour les marchés visés. Si l'on appliquait les normes qui avaient fait leurs preuves en Europe et en Amérique du Nord, il faudrait classer comme rebut 30 pour cent des tomates. Qu'en faire? Si ces tomates n'étaient pas vendables, le prix moyen à la production serait plus bas qu'avec le système précédent. On s'aperçut qu'une classification moins rigoureuse était bien plus profitable aux agriculteurs. Pendant ce temps, stimulés par le projet, certains négociants s'étaient demandés de leur côté comment proposer au marché koweïtien un produit de meilleure qualité. Ils se mirent à livrer les tomates, triées et emballées à la main dans les magasins d'un agent d'Amman, en caissettes de 4,5 kg au lieu de cageots de 20 kg.

Il fallait aussi tenir compte de la rentabilité des investissements dans l'implantation d'usines et de matériel. A l'origine, la nouvelle usine de conditionnement de Wadi Yabis devait être administrée par le Département de la commercialisation du Ministère de l'économie nationale. Suivant les dispositions arrêtées par le

directeur du département, huit exportateurs devaient fournir chaque jour 5 tonnes de tomates à préparer pour le marché koweïtien. En réalité, les livraisons restèrent bien en dessous de ce chiffre. Parfois, des orages interrompaient la cueillette. L'usine ferma une semaine pendant le Ramadan. Il y eut des problèmes de communications avec les exportateurs, leurs agents et le Département de la commercialisation à Amman. L'usine n'avait pas le téléphone. Avec une capacité théorique de 50 tonnes par jour, on en obtint 30 au maximum. En 1965, le bâtiment (25 x 55 m) avait coûté 48 000 dollars, l'outillage et l'équipement divers 40 000 dollars. En raison de ces dépenses d'infrastructure, les frais d'exploitation montaient en flèche si le volume à traiter n'atteignait pas 3 000 tonnes par an. De toute évidence, il aurait fallu être beaucoup moins ambitieux au départ; l'outillage mécanique ne pouvait devenir rentable qu'à partir du moment où un chiffre d'affaires suffisant était assuré.

Les hautes terres du Kenya. Le Gouvernement kényen s'était fixé pour politique de faire passer les petits exploitants à l'économie de marché. Ils deviendraient alors clients de l'industrie nationale, et la croissance générale s'en trouverait stimulée. Dans beaucoup de régions dotées de bonnes ressources en sols, en eaux et en savoir-faire technique, le manque de débouchés faisait obstacle à l'accroissement de la production de légumes.

En juin 1970, un groupe de travail du gouvernement préconisa l'application d'un classement systématique par qualités, pour inciter les agriculteurs à améliorer leur production. L'Horticultural Crops Development Authority (HCDA - autorité chargée du développement des cultures horticoles) devait créer des centres de triage et d'emballage pour en démontrer les avantages. On tint compte de l'expérience jordanienne. On commencerait avec des tables de tri fort simples et deux catégories seulement: moyenne/passable, et inférieure.

Le premier centre fut installé au marché municipal de Machakos, à 63 km de Nairobi. Il fonctionnait les jours de marché (deux fois par semaine) dans un enclos couvert et grillagé; des cloisons délimitaient un bureau. Le matériel comprenait une bascule, une table de tri construite sur place, un bureau, deux chaises, un classeur

métallique et un camion de 1,5 tonne (cout: 5 700 dollars).

Les tomates des cultivateurs étaient emballées dans des cageots en bois réutilisables, d'une capacité de 12 kg, puis livrées à un unique détaillant important de Nairobi. La demande progressa plus vite que les disponibilités. L'entreprise d'emballage se heurta alors à la vive concurrence des grossistes de Nairobi. Certains producteurs se déclarèrent dans l'impossibilité de vendre leurs tomates par l'intermédiaire du centre car, s'ils le faisaient, les grossistes refusaient d'acheter leurs autres produits. Les principaux grossistes se mirent à offrir, probablement à perte, des prix plus élevés que ceux du centre; privé de son approvisionnement, celui-ci dut fermer. Une enquête auprès des cultivateurs révéla que plus de 80 pour cent d'entre eux auraient volontiers vendu leurs tomates au centre, mais que les grossistes les en avaient empêchés. Une fois le centre fermé, les négociants baissèrent les prix. Les cultivateurs adressèrent alors au fonctionnaire de l'agriculture du district une pétition demandant la réouverture du centre.

Le centre de Karatina, à 125 km au nord de Nairobi, fut celui qui réussit le mieux. Du fait de l'éloignement, la concurrence était beaucoup moins forte. Le directeur avait été fonctionnaire de terrain dans la région. Alimentée par 30 à 40 cultivateurs, l'entreprise fonctionnait trois jours par semaine. Vers le milieu de 1975, elle comptait 500 fournisseurs, et 300 autres étaient en liste d'attente. Chaque jour ouvrable, un camion de 3,5 tonnes faisait deux voyages à Nairobi. La marge brute entre le prix d'achat et le prix de vente était de 2 400 dollars par mois en 1974. Les coûts d'exploitation, livraison à Nairobi et amortissement du camion et du matériel compris, s'élevaient à 1 600 dollars par mois. Un comité de producteurs plus pour permettre des suggestions et s'occuper des réclamations aidait au bon déroulement des opérations. En mettant leurs produits en commun et en adoptant des normes de classement uniformes, ces petits exploitants furent à même de pourvoir les marchés urbains qui leur étaient jusqu'alors fermés. La quasi-totalité des quantités traitées par le centre venait en sus de la production destinée au marché local. Ainsi, apportant de nouveaux revenus substantiels, l'entreprise releva le niveau de vie de la communauté et favorisa son développement.

[Figure 5.1 Triage des produits à la main au centre d'emballage.](#)

Dans la zone de colonisation agraire de Kinangop, reliée a Nairobi par des routes revetues sur 76 km et non revetues sur 25 km, on créa un centre de conditionnement de pommes de terre. Les agriculteurs de cette zone avaient demandé l'aide de l'HCDA parce que les prix qu'ils recevaient des intermédiaires étaient très inférieurs aux prix de gros de Nairobi. Les pommes de terre étaient calibrées a la machine, en trois catégories: diamètre inférieur a 45 mm, diamètre compris entre 45 et 55 mm, et diamètre supérieur a 55 mm. Les pommes de terre de petit calibre étaient réexpédiées au producteur; celles de calibre moyen ou gros étaient vendues par camions entiers a des détaillants de Nairobi ou de Mombasa. Les pommes de terre de plus fort calibre étaient commercialisées en sacs de papier renforcé de 25 kg et vendues plus cher que celles de calibre moyen, proposées en sacs de jute de 80 kg. Les pommes de terre calibrées furent bien acceptées par les détaillants et les ravitailleurs de bateaux de Mombasa. Les producteurs percevaient toujours un prix supérieur a celui proposé par les négociants. En 1974, leur seul grief était d'avoir a attendre de deux a quatre semaines pour être réglés.

Sur le plan financier, les centres de tri et d'emballage organisés par l'HCDA ne furent pas tous des réussites. Ils démontrèrent toutefois que de petits cultivateurs, se trouvant a une distance de 60 a 150 km des villes, pouvaient atteindre les marchés urbains en mettant systématiquement en commun leur production. Des mesures, telles que le paiement en fonction de la qualité et le rejet des produits trop médiocres pour mériter d'être transportés jusqu'a un marché éloigné, améliorèrent l'ensemble de la production. Lorsqu'ils recevaient un prix unique pour toute leur production, comme cela se faisait dans le commerce, les cultivateurs n'étaient guère motivés pour améliorer la qualité, et il en résultait a long terme une évolution défavorable des prix. Quand la production fut calibrée, les détaillants de Nairobi vendirent davantage, ce qui prouva que les consommateurs appréciaient aussi cette innovation.

Israël. Pour la commercialisation des fruits et légumes, Israël jouit désormais d'une réputation mondiale. L'intégration de la production, de la commercialisation des fruits frais et de la transformation y est très poussée. La production pour l'exportation est vivement encouragée; elle alimente divers marchés, évitant ainsi a la fois de casser les prix et d'attirer la concurrence. Le contrôle centralisé de la qualité et des

livraisons exercées par l'Office des agrumes et l'agence Agrexport joue un rôle essentiel dans cette réussite.

Il n'en a pas toujours été ainsi. Dans les années 50 et au début des années 60, Israël cherchait encore sa voie. Le système des enchères hollandaises pratiqué par les coopératives de commercialisation des Pays-Bas a toujours suscité l'intérêt. Un spécialiste néerlandais fut engagé pour étudier la possibilité d'adopter ce système en Israël. Il formula les observations suivantes: le système actuel de vente aux enchères n'est pas efficace. Les locaux sont trop exigus; plusieurs ventes se déroulent simultanément. C'est un inconvénient majeur. Il faut toujours rechercher la concentration de fournitures pour obtenir les meilleurs prix. On rassemble ainsi un grand nombre d'acheteurs, et la concurrence s'en trouve renforcée.

L'annonce de vive voix des offres croissantes prend trop de temps. Après avoir reçu la dernière offre, le directeur de la vente attend encore pour être sûr qu'il n'y en aura plus d'autre. Les lots proposés sont souvent trop petits, et il faut autant de temps pour les vendre que pour négocier une tonne ou davantage à la fois. Les frais des enchères sont très élevés: aux Pays-Bas, ils sont de l'ordre de 3 à 5 pour cent; en Israël, ils atteignent le double. Pour les enchères hollandaises, on utilise un grand cadran gradué en prix, dont l'aiguille se déplace des prix les plus élevés vers les plus bas. Les acheteurs disposent de sièges numérotés placés en gradins devant le cadran; chaque siège est muni d'un bouton d'arrêt. Lorsqu'un acheteur voit l'aiguille atteindre le prix qu'il est disposé à payer pour le lot proposé, il appuie sur le bouton. L'aiguille s'arrête et le numéro de l'acheteur s'allume sur le tableau. Le directeur de vente prend note du numéro de l'acheteur et du prix payé, remet l'aiguille au point de départ et propose le lot suivant. Les ventes sont menées bon train, mais on ne peut procéder ainsi que si les produits, qu'ils soient présentés en lots ou en échantillons, sont soigneusement classés et emballés au préalable, et si les acheteurs peuvent les inspecter à l'avance.

Les avantages des enchères hollandaises par rapport aux autres systèmes de vente en gros pour les produits frais font encore l'objet de discussions. Ce système ne s'est pas généralisé partout et en tout cas pas dans les pays du tiers monde. Quoi qu'il en soit, les Israéliens comprirent tout de suite. Ils entreprirent ensuite de réviser leurs pratiques en matière de classement par qualité. Les normes de qualité furent précisées et

l'on élaborera des procédures types pour les appliquer; des cours de formation furent organisés pour le personnel chargé de cette opération. Le système israélien de commercialisation des fruits et légumes, notamment pour l'exportation, devint rapidement l'un des plus efficaces du monde. Il mariait la concentration du pouvoir de vente sur les marchés étrangers à la souplesse dans la prise des décisions. On cite encore en exemple le stratagème utilisé dans les années 60 pour développer la vente des avocats d'Israël au Royaume-Uni. La demande était limitée à quelques épiceries fines de Londres. On ne trouvait d'avocats nulle part ailleurs. La société israélienne d'exportation engagea des gens pour aller demander des avocats chez les détaillants de fruits et légumes des villes prospères, dans différentes régions du pays. L'opération fut renouvelée la semaine suivante. Impressionnés, les détaillants passerent commande, et le marché se développa.

Tirer profit des avantages climatiques

Des circonstances climatiques favorables, permettant d'offrir fruits et légumes à la vente dans des régions et à des époques où l'on ne peut se les procurer sur place, peuvent donner une impulsion puissante au développement. Elles créent la possibilité d'obtenir de précieuses recettes en devises et favorisent l'augmentation substantielle des revenus agricoles dans le pays exportateur. De telles possibilités s'offrent aux pays du bassin Méditerranéen, de l'Afrique centrale, des Caraïbes et du sous-continent indo-pakistanaï. À l'origine, les débouchés qui leur paraissaient les plus intéressants étaient l'Europe et l'Amérique du Nord. Par la suite, les riches pays pétroliers de l'Asie occidentale et les centres commerciaux de l'Orient devinrent des cibles prioritaires.

Etudier le marché dès le début. Dans les années 60, plusieurs pays méditerranéens firent d'importants investissements en irrigation pour servir de base à un développement agricole intensif. Il fallait démontrer,

pour justifier les mises de fonds, que la production trouverait des débouchés intéressants. Pendant les premières phases, on se contenta de supposer ce problème résolu, en se fondant sur l'accroissement prévisionnel du revenu des consommateurs en Europe du Nord-Ouest. Ces programmes étaient dirigés par des spécialistes de la planification macro-économique, qui n'avaient aucun sens de la commercialisation. Cette lacune allait compromettre leurs chances de succès.

En particulier, on ne pensa pas à soutenir l'organisation de la commercialisation. Ainsi, jusqu'en 1962, 3 ou 4 pour cent seulement des dépenses totales de la Cassa per il Mezzogiorno-crée pour favoriser le développement de l'Italie du Sud-allaient à la commercialisation. Tout fut consacré à l'implantation d'entreprises locales de groupage et de transformation. Mais, n'étant pas intégrées dans une chaîne de commercialisation dynamique, ces installations matérielles ne rapporteront pas les bénéfices espérés. Par exemple, dans la région de Metaponte, toute désignée pour la production intensive de fruits et de légumes, l'absence de tout circuit de commercialisation et d'information sur les marchés ralentit la poursuite des investissements.

De même, lorsqu'en 1961 les 4 000 premiers hectares du projet de colonisation agraire d'East Ghor en Jordanie commencent à produire, les difficultés rencontrées dans la commercialisation étaient de taille à remettre en question la faisabilité de toute l'opération. Les nouveaux colons ne trouvaient pour leurs produits aucun débouché intéressant. L'indifférence les gagna, et ils se refusèrent à investir des sommes même modestes ou à demander du crédit pour développer leur production.

Le télégramme suivant fut envoyé au sujet de l'engagement d'un consultant en commercialisation pour un projet de préinvestissement en Europe méridionale; il montre bien la nature des problèmes qui se posent.

Examen préliminaire problème commercialisation produits alimentaires fait ressortir besoin demander à agences Allemagne de l'Ouest, Angleterre, renseignements spécifiques détaillés sur points suivants: A. Réaction fondamentale distributeurs à éventuelle entrée nouvelles marques

sur marché. B. Avantages comparés produits en boîte et congelés. C. Précisions niveau de qualité et emballage chaque produit, forme. D. Coûts et méthodes actions préparatoires. E. Quantités et assortiments minimaux nécessaires pour établir et maintenir position. F. Etudes comparatives emballage sous label privé ou sous contrat y compris possibilités combiner les deux. Consultant valable a ce stade seulement si capable fournir détails provenant connaissance personnelle approfondie sociétés européennes déterminées.

Ce télégramme marque une date; désormais, les études de commercialisation et la préparation des activités dans ce secteur allaient devenir une partie essentielle des projets de développement agricole entrepris dans la région.

La chaîne du froid. Un système intégré de production et de commercialisation resterait incomplet s'il ne comprenait pas des mesures assurant le parfait état des denrées périssables qui parviennent au consommateur-faute de quoi une partie importante de ces denrées serait rejetée, ou acceptée seulement a vil prix. L'effort de production serait vain. Gr ce a la réfrigération, la durée du transport ou de l'emmagasinage peut être prolongée considérablement (voir tableau 5.1).

Pour qu'un produit provenant d'une zone climatique donnée puisse atteindre le consommateur dans une autre région, il faut souvent le transporter d'abord a un point local de groupage, puis a un port; il est ensuite acheminé par bateau jusqu'a un autre port, puis par train ou camion jusqu'au marché de gros central et, de la, chez les détaillants. Pour obtenir des résultats optimaux, il faudrait disposer d'un matériel de prérefroidissement au point de groupage et d'emballage, d'un navire frigorifique et d'un moyen de transport réfrigéré jusqu'au point de vente. On a parfois besoin d'entrepôts frigorifiques au port de départ lorsque plusieurs livraisons successives sont nécessaires pour constituer une cargaison entière, ainsi qu'a l'arrivée si l'on veut éviter de mettre d'un seul coup sur le marché tout l'arrivage, ce qui ferait baisser les prix.

Un problème se pose a chaque entreprise de commercialisation: il n'est pas toujours rentable d'investir dans

un des maillons de cette chaîne tant que les autres maillons ne sont pas en place et que l'on ne peut escompter un volume de transaction suffisamment important. Cela peut mener à une situation du genre de celle qui est décrite dans un document de conférence de la FAO des années 60:

La plupart des firmes semblent avoir installé leurs entrepôts frigorifiques sans objectif précis. Il en résulte une sous-utilisation anormale de la capacité. Une société jordanienne avait acheté un parc de camions frigorifiques coûtant 35 000 dollars pièce. Pour conserver les produits en attente d'expédition au Koweït, elle avait investi 50 000 dollars dans l'installation d'entrepôts frigorifiques d'une capacité de 1 400 m³. La première année d'activité vit des pertes importantes. Comme l'entreprise transportait des tomates, des carottes et des denrées semi-périssables, elle eut à affronter la concurrence de camions ordinaires dont l'emploi revenait beaucoup moins cher. Il existait bien un créneau rentable, l'acheminement vers des marchés éloignés de denrées très périssables comme les abricots, les pêches et le raisin, mais il ne suffisait pas à occuper pleinement les possibilités de l'entreprise. Ainsi, la société en est venue à louer la plupart de ses camions et elle a converti ses entrepôts frigorifiques en chambre froide publique. Ironie du sort, cet équipement est utilisé maintenant par des importateurs de viande et de produits laitiers, de pommes et d'oranges.

TABLEAU 5.1 Durée approximative de conservation des fruits et légumes en chambre froide

	Durée de conservation		Température conseilée	
			°C	°F
Fruits et légumes se conservant plusieurs mois				
Fruits				
Citrons, non murs	1 à 4	mois	11 à 14,5	53 à 58

Grenades	2 a 4	◆	1 a 2,5	34 a 36
Limes	1 1/2 a 2	◆	9 a 10	48 a 50
Oranges	1 a 6	◆	2 a 7	36 a 45
Pamplemousses	1 a 6	◆	-1 a 0	30 a 32
Poires	1 a 6	◆	-1 a +1	30 a 44
Pommes	2 a 3	◆	-1 a +4	30 a 39
◆gumes				
Ail	6 a 8	mois	0	32
Betteraves	1 a 3	◆	0	32
Carottes	4 a 5	◆	0	32
Choux	3 a 4	◆	0	32
Manioc	6	◆	0 a 2	32 a 36
Oignons	6 a 8	◆	0	32
Patates	4 a 6	◆	13 a 15	55 a 60
Pommes de terre comestibles	4 a 8	◆	4,5 a 10	40 a 50
Pommes de terre de semence	5 a 8	◆	2 a 7	36 a 45
Raifort	10 a 12	◆	-1 a 0	30 a 32
Fruits et ◆gumes se conservant environ un mois ou moins				
Fruits				

Abricots	2 a 4	semaines	-1 a 0	30 a 32
Ananas murs	2 a 4	◆	7	45
Ananas verts	2 a 4	◆	10	50
Avocats	2 a 4	◆	5 a 10	41 a 50
Bananes mures	5 a 10	jours	14 a 16	57 a 60
Bananes vertes	10 a 20	◆	11,5a14,5	53 a 58
Cerises	1 a 4	semaines	-1 a 0	30 a 32
Figuesffafiches	7 a14	jours	-1 a 0	30 a 32
Fraises	7 a 10	◆	0	31 a 32
Framboises	5 a 7	◆	0	31 a 32
Mangues	2 a 5	semaines	10	50
Papayes	2 a 5	◆	10	50
Peches	2 a 4	◆	0	31 a 32
Prunes	2 a 4	◆	0,5 a 1	32 a 34
◆gumes				
Anichauts	30	jours	0	32
Asperges	3 a 4	semaines	0	32
Aubergines	10	jours	7 a 10	45 a 50
Champignons	3 a 5	◆	0	32
Choux-tleurs	2 a 3	semaines	0	32
Concombres	1 a 2	◆	11,5	53

Epinards	10 a 14	jours	0	32
Haricots	2 a 4	semaines	0 a 6	32 a 43
Laitues	1 a 3	~	0	32
Pasteques	2 a 3	◆	2 a 4	36 a 39
Petits pois	1 a 3	◆	0,5 a 0	31 a 32
Tomates mures	8 a 12	jours	10	50
Tomates vertes	2 a 6	semaines	13 a 21	55 a 70

[Go to next page](#)

[Table des matières](#) - [◀ Précédente](#) - [Suivante ▶](#)