Série Agrodok No. 26

Commercialisation

le marketing pour les producteurs artisanaux

CTA

partageons les connaissances au profit des communautés rurales

sharing knowledge, improving rural livelihoods

Agrodok 26

Commercialisation

Le marketing pour les producteurs artisanaux

Ad de Veld

© Fondation Agromisa, Wageningen, 2005.

Tous droits réservés. Aucune reproduction de cet ouvrage, même partielle, quel que soit le procédé, impression, photocopie, microfilm ou autre, n'est autorisée sans la permission écrite de l'éditeur.

Première édition en anglais : 2000
Première édition en français : 2001
Secundaire édition : 2005

Auteur : Ad de Veld
Révision : Marg Leijdens, Wichert Koopman
Illustrations : Mamadi B. Jabbi
Traduction : Brigitte Venturi
Imprimé par : Digigrafi, Wageningen, Pays-Bas

ISBN Agromisa: 90-8573-021-X

Avant-propos

Jusqu'en 2000, les manuels publiés dans la collection Agrodok traitaient habituellement des sujets techniques se rapportant à l'agriculture durable à petite échelle. Ce nouvel Agrodok est le premier de la collection à aborder un sujet socioéconomique – la commercialisation des produits agricoles – à l'intention des petits producteurs.

Agromisa est reconnaissant au CTA et à Cordaid de leur appui à cette édition. Nous sommes aussi reconnaissants à tous ceux qui ont aidé à produire l'Agrodok. Nous remercions de leur soutien constructif Martien Beek et Bert Hartevelt, de l'IAC, ainsi que Sasja Kamil et Ingrid van de Bouwdijk, de Cordaid. Jane Aerts, de Green Development, Corny Quist, de SNV-Tanzanie, et Jur Schuurman, d'Agriterra, ont fourni des exemples explicatifs. Mamadi B. Jabbi a réalisé les dessins d'illustration, et Arend Kortenhorst et Martin le Fèvre ont pris soin de la mise en pages.

Cet Agrodok, comme ceux qui l'ont précédé dans la collection, a nécessité un long processus de mise au point. Nous vous remercions de votre patience et espérons que ce nouveau manuel vous sera utile ainsi qu'à de nombreux petits producteurs. Nous vous invitons à faire part de vos réactions à Agromisa, vous nous aiderez ainsi à améliorer les futures éditions.

Wageningen, 2000

Ad de Veld – l'auteur
Marg Leijdens et Wichert Koopman – les éditeurs

Sommaire

1 Introduction 6

2 Le marché : le prix, l'offre et la demande 8
2.1 Le marché et le circuit commercial 8
2.2 Le prix d'un produit 11
2.3 La demande 12
2.4 L'offre 14

3 Le marketing 17
3.1 Le choix d'un produit 17
3.2 Le lieu de vente 18
3.3 Les transports 19
3.4 Le stockage 19
3.5 La transformation des produits 21
3.6 La présentation 23
3.7 Le tri 24
3.8 Le conditionnement et l'emballage 24
3.9 Le service et la promotion 24
3.10 Le financement 25

4 Le choix d'un produit 26
4.1 La terre, la main d'œuvre, l'argent et les connaissances 27
4.2 Les relations familiales 28
4.3 Le choix d'un produit : le marché 30
4.4 Changer de produit 35
4.5 Produire différents produits pour diminuer les risques 36
4.6 Trouver des marchés et déterminer les coûts de vente 36
4.7 La concurrence des gros producteurs et des importateurs 37

5 La mise en vente d'un produit 38
5.1 Vendre le produit directement au consommateur 38
5.2 L'intermédiaire 40
5.3 La coopérative / le groupement 44
5.4 La culture sous contrat 45

6 Le management : gérer sa production en fonction des besoins du marché 52
6.1 L'achat 52
6.2 La gestion de la production 53
6.3 La gestion des ventes 54
6.4 La gestion financière 55
6.5 La gestion du travail 56

7 Le financement 59
7.1 Le capital privé 59
7.2 L'argent provenant de parents 60
7.3 L'argent provenant d'un prêteur sur gages 60
7.4 L'argent de la banque 60
7.5 L'argent provenant des intermédiaires 61
7.6 Note : l'inflation 61

8 Coopérer et s'organiser 63
8.1 Une meilleure position de négociation 63
8.2 Coopérer pour emprunter de l'argent 66
8.3 Coopérer pour avoir accès à des informations sur les produits 67
8.4 Dans pour vendre aux supermarchés, aux exportateurs et à d'autres gros acheteurs 68
8.5 La transformation 69
8.6 Le transport des produits 69

9 Différentes formes de coopération 71
9.1 La coopérative 71
9.2 Comment faire pour qu'une coopérative fonctionne bien 72
9.3 Produire au sein d'un groupement 74
9.4 La solidarité 75

Annexe 1 : Le calcul du prix de revient 76

Bibliographie 78

Adresses utiles 79

1 Introduction

Dans les pays en voie de développement, les habitants des zones rurales cultivent bien souvent leur propre nourriture. Mais outre la nourriture, les familles ont besoin d'argent pour acheter des vêtements ou pour payer l'école des enfants notamment. Aussi, nombreuses sont les familles qui ont des activités complémentaires à la production des denrées de base pour gagner de l'argent. Ces activités sont très variables, de l'agriculture commerciale à la fabrication d'objets artisanaux ou la vente de gâteaux de maïs au marché local.

Figure 1 : Pratiquer la culture commerciale

Les revenus provenant d'activités secondaires sont très importants pour les familles car cela leur permet d'élever leur niveau de vie. Ces revenus doivent bien sûr être suffisamment importants pour augmenter significativement les revenus familiaux.

Figure 2 : Fabriquer des produits artisanaux

Tous les foyers qui veulent produire autre chose que les aliments nécessaires à leur propre consommation sont amenés à faire du commerce ; c'est-à-dire qu'ils devront vendre leurs produits. Toutes les activités ayant à voir avec la vente de produits font partie de ce que nous appelons le marketing.

Cet Agrodok est destiné aux petits entrepreneurs qui veulent gagner de l'argent en développant d'autres activités que la culture des

aliments consommés par la famille.

Cette brochure explique comment fonctionne le marché et comment les petits producteurs peuvent profiter au maximum du marché pour gagner plus d'argent. Le niveau de revenu que procure une activité secondaire dépend aussi pour une grande part de la façon dont l'activité est menée. C'est pourquoi la planification et l'organisation de la production seront traitées dans la seconde partie de cet Agrodok.

Figure 3 : La vente de produits locaux au marché

La production commerciale peut être très attrayante mais elle présente des risques. Un agriculteur qui optent pour les seules cultures commerciales ou les produits non alimentaires peut mettre en danger les cultures destinées à l'alimentation familiale. Il est donc important de considérer les activités commerciales comme étant des activités secondaires et de privilégier la sécurité alimentaire de sa propre famille avant tout.

La commercialisation d'un produit est une activité très différente de l'activité de production. Elle demande une connaissance et une compétence spécifique. Le producteur qui désire commercialiser son produit devra négocier avec des commerçants et des consommateurs et devra donc être au courant de certaines choses concernant l'approvisionnement, la demande et les prix.

Bien entendu, les femmes produisent, vendent et font du commerce au même titre que les hommes. Cependant, pour préserver la lisibilité du texte, nous avons dû utiliser les seuls pronoms masculins « il » ou « ils » et les seules formes masculines des noms (« agriculteur » et non « agricultrice ») pour parler des hommes et des femmes artisans, agriculteurs, intermédiaires, commerçants, etc.). Ces formules "raccourcies" doivent être comprises comme désignant aussi bien les femmes que les hommes.

2 Le marché : le prix, l'offre et la demande

Chaque chef d'entreprise désireux de gagner de l'argent doit s'engager à un moment ou un autre dans le commerce. Il doit attirer l'attention des acheteurs potentiels et les convaincre de payer un bon prix pour son produit. Le prix d'un produit est déterminé par le marché. Le niveau des prix dépend de l'offre du produit et de la demande des consommateurs. Ce chapitre explique comment les prix sont déterminés et présente les différents facteurs qui entrent en jeu dans sa détermination.

2.1 Le marché et le circuit commercial

Le marché (ou « la place du marché ») est l'endroit spécifique où les fournisseurs et les acheteurs potentiels se rencontrent. Les fournisseurs offrent leurs produits et les utilisateurs regardent, comparent et achètent. Le marché peut être situé au centre d'un village ou d'une région de sorte que les personnes puissent se rencontrer à des dates fixes pour vendre et acheter.

Cependant, le terme de « marché » peut aussi signifier plus que la seule place du marché où l'on se retrouve. Il peut aussi représenter l'ensemble de l'offre et de la demande pour un produit spécifique. Les supermarchés, les coopératives ou les « intermédiaires » (des commerçants qui achètent aux producteurs et vendent à des grossistes ou des utilisateurs) peuvent aussi faire partie de l'ensemble du marché d'un certain produit.

Figure 4 : Le supermarché

Le circuit commercial

Le marché fait partie du circuit commercial d'un produit. Par circuit commercial, nous entendons l'ensemble des activités déployées autour d'un produit, de sa production à son acquisition par un consommateur. L'encadré 1 en fournit un exemple. Le circuit commercial d'un produit comprend de nombreuses étapes.

Le produit peut être transformé, transporté, emballé, etc. Ces activités sont expliquées en détail dans le chapitre 3 de cet Agrodok. Considérons pour l'instant la place du petit producteur dans le circuit commercial.

Figure 5 : Une rue du marché

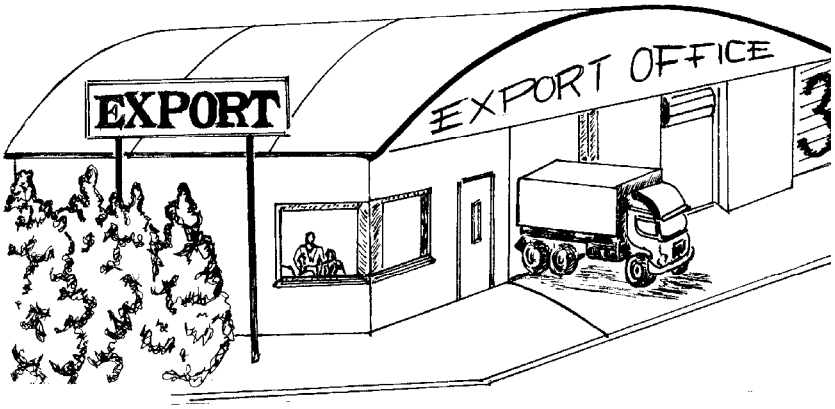


Figure 6 : L'exportation

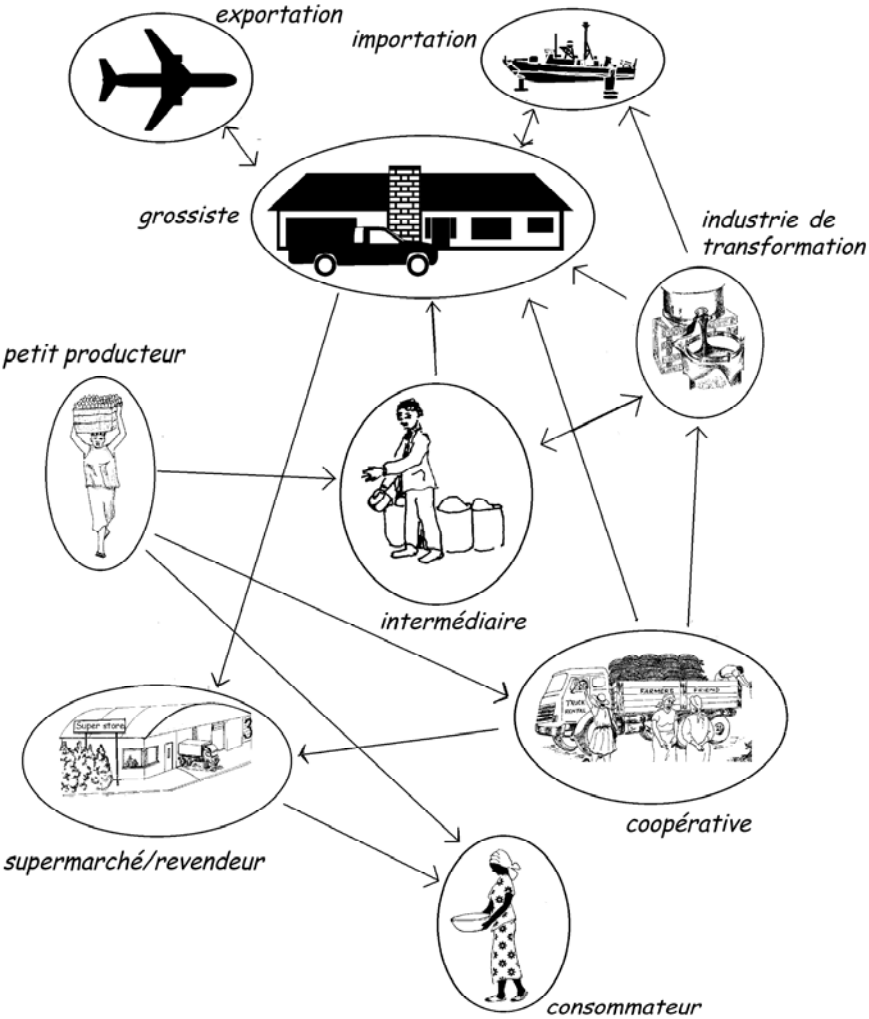


Figure 7 : Le circuit commercial

Quel est le rôle des petits producteurs dans le circuit commercial et où peuvent-ils vendre leurs produits ? Il existe de nombreuses possibilités, comme vous pouvez le voir dans l'encadré 1. Il est en tout cas très important de trouver la meilleure place pour vendre son produit sur

l'ensemble du marché de l'offre et de la demande. Doit-on vendre au marché local, au supermarché, à l'intermédiaire ou au revendeur ? Le produit doit-il d'abord être transformé de sorte que le producteur puisse bénéficier de la valeur ajoutée tout en supprimant certaines étapes du circuit commercial ? Cette brochure vous aide à répondre à ces questions et à bien d'autres encore.

Le marché est l'endroit où les producteurs essaient de vendre leurs produits au meilleur prix. Le marché peut être la place du marché en tant que telle mais il peut aussi représenter l'ensemble de l'offre et de la demande pour un produit spécifique.

2.2 Le prix d'un produit

Les revenus d'un producteur dépendent de la quantité de produits qu'il met en vente. Mais ils dépendent encore plus du prix fixé pour ces produits. Il est donc important que les producteurs comprennent comment les prix sont fixés.

Le prix est déterminé par l'offre et la demande. L'ensemble des attentes des consommateurs pour un produit spécifique s'appelle, tout simplement, la demande pour ce produit. La quantité totale d'un produit que les producteurs offrent à la vente s'appelle l'offre de ce produit.

Si la demande est forte et l'offre faible, certains consommateurs seront prêts à payer plus pour obtenir le produit. C'est une bonne chose pour les producteurs car cela signifie que le prix est élevé.

Si l'offre est forte et la demande faible, certains producteurs voudront baisser leur prix de vente. C'est une mauvaise chose pour les autres producteurs car les prix seront bas.

Le prix d'un produit est déterminé par la demande des consommateurs et la quantité de l'offre.

2.3 La demande

La demande du public pour un produit est fonction de nombreux facteurs. Les producteurs doivent être conscients de ces facteurs pour comprendre pourquoi les prix de leurs produits fluctuent.

La richesse

La demande dépend dans une large mesure de la somme d'argent que les habitants d'une région peuvent dépenser. Les personnes pauvres utilisent le peu d'argent qu'ils ont pour acheter les aliments de base et d'autres produits essentiels. Les personnes riches veulent acheter des produits de luxe pour lesquels ils peuvent et n'hésitent pas à payer beaucoup. Aussi, les producteurs gagnent généralement plus dans une région riche que dans une région pauvre.

Le lieu

La demande pour un produit particulier peut varier énormément d'un endroit à un autre. Dans les villes par exemple, la demande pour les produits alimentaires de base est forte. Dans les zones rurales, les habitants cultivent eux-mêmes les aliments qu'ils consomment. Un producteur de légumes pourra donc mieux vendre ses produits sur un marché en ville que dans son village.

Il se peut que certains produits soient demandés au-delà du pays même du producteur. Ces produits connaissent donc un marché à l'exportation. Les exportateurs achètent les produits à des producteurs pour les revendre à des intermédiaires dans des pays étrangers. Pour certains producteurs, le marché à l'exportation peut s'avérer attrayant. Mais cela peut aussi être difficile car les produits d'exportation doivent répondre à des exigences de qualité très élevées. De plus, si les prix des produits destinés au marché de l'exportation peuvent être bien supérieurs à ceux du marché domestique, ils peuvent aussi tomber très bas. Les producteurs qui travaillent exclusivement pour le marché d'exportation prennent donc de plus grands risques.

La période

Certains produits sont saisonniers. Les parapluies par exemple, qui sont plus demandés pendant la période des pluies que pendant la sai-

son sèche. Une fête traditionnelle peut aussi faire monter la demande pour certains produits, comme les boissons traditionnelles ou certains produits alimentaires. Le producteur peut tirer avantage de ce fait en attendant que la demande soit forte pour vendre son produit sur le marché.

Les goûts

Les goûts et les préférences des gens peuvent varier. Ce qu'une personne apprécie beaucoup peut être détesté par une autre, et ce que l'un trouve beau, l'autre le trouve laid. Les goûts peuvent évoluer avec le temps. Un produit peut être très fortement demandé une année puis être remplacé par un autre l'année suivante. Il est difficile de prévoir comment les goûts du public vont évoluer. Cela rend la tâche plus difficile au producteur qui veut anticiper sur la demande future. Mais cela vaut quand même la peine d'essayer car le producteur qui sait tirer profit du changement de goûts et d'intérêts du public peut gagner beaucoup d'argent.

Figure 8 : Vendre un produit que le consommateur apprécie, c'est ça le commerce !

Les prix

La demande pour un produit dépend finalement aussi du prix. Un produit qui coûte très cher ne sera acheté que par un nombre limité de personnes.

Le demande pour un produit est déterminé par le niveau de richesse de la population dans la région du marché, par le lieu où et la période de l'année pendant laquelle le produit est proposé à la vente, par le prix de vente et par le goût des consommateurs.

2.4 L'offre

Tout comme pour la demande, l'offre est fonction de différents facteurs. Là encore, il est important que le producteurs comprennent comment cela fonctionne. Il faut être capable d'estimer l'ampleur de l'offre totale faite sur le marché d'un produit spécifique et de prévoir ainsi l'évolution probable des prix pour ce produit.

Main d'œuvre, terre et argent

La production exige de la main d'œuvre. Pour cultiver des produits agricoles, il faut aussi de la terre. Mais la production exige souvent aussi de l'argent, même si ce n'est que pour se procurer des graines ou des outils. L'offre d'un produit dans une certaine région est donc en partie déterminée par la quantité de terre, de main d'œuvre et d'argent auxquels peuvent accéder les producteurs de la région.

La saison

Les agriculteurs sont dépendants des saisons. C'est pourquoi l'offre de produits agricoles varie d'une saison à l'autre. Pendant la saison des récoltes, l'offre de produits agricoles est forte, alors qu'à d'autres périodes de l'année, elle est faible. L'abondance de l'offre pendant cette saison cause une baisse des prix. L'offre faible à d'autres périodes conduit à une augmentation des prix. Les producteurs peuvent gagner beaucoup d'argent s'ils présentent des produits à la vente alors que l'offre pour ces produits est faible.

Le temps

La production agricole dépend aussi du temps. Si le temps est favorable, la récolte sera bonne et l'offre de produits agricoles sera élevée. S'il fait mauvais temps, la récolte sera maigre et l'offre faible. Une récolte importante conduira donc à des prix bas et une mauvaise récolte causera une augmentation des prix.

Le nombre de producteurs

L'offre dépend aussi du nombre d'entreprises travaillant sur un produit particulier et de la quantité produite. Les producteurs choisissent en général de travailler pour un produit vendu à prix fort à ce moment-là. Cela signifie qu'à une période de prix élevés succède un période où l'offre augmente, de plus en plus de producteurs choisissant de travailler sur ce produit spécifique. Et quand l'offre devient suffisante, les prix chutent. Si les prix restent bas pendant une longue période, l'offre décroîtra car les producteurs se tourneront vers des produits plus rentables. L'offre diminuera et, de nouveau, les prix augmenteront. Voir Cas 1 dans Chapitre 3.

L'importation

Il n'y a pas que la production locale qui peut affecter l'offre. La production dans une région proche ou même provenant d'un autre pays peut avoir son influence. Lorsque les prix sont élevés notamment, les intermédiaires essayent d'acheter des produits ailleurs et de les vendre sur le marché local.

Les prix

Les prix, eux aussi, influencent l'offre. Lorsque le prix d'un produit particulier est élevé, les producteurs vont travailler dur pour mettre ce produit sur le marché. L'offre sera donc en augmentation. Si le prix est bas, les producteurs travailleront moins fort pour ce produit et l'offre déclinera.

L'offre est déterminée par la disponibilité de travail, de terre et de capital ainsi que par le temps qu'il fait, les prix, le nombre de produc-

teurs, la quantité produite et l'importation de biens provenant d'autres régions ou pays.

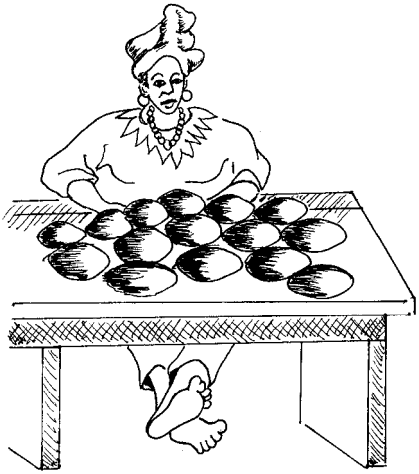


Figure 9 : En 1996, les noix de coco étaient vendues à 10 shillings kenyans la pièce (en petite quantité)

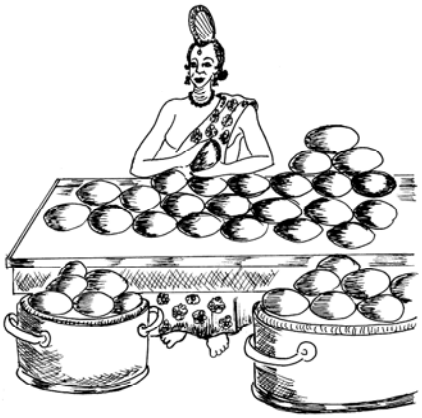


Figure 10 : En 1997, les noix de coco étaient vendues à 5 shillings kenyans la pièce (en grand quantité)

L'offre et la demande

Nous avons vu dans ce chapitre que l'offre et la demande déterminaient le prix d'un produit sur le marché. Cela n'est pas nouveau mais il est important d'y penser quand on cherche à lancer un produit sur le marché. En faisant attention à l'offre et à la demande de différents produits, les producteurs peuvent choisir de commercialiser des produits qu'ils vendront à un bon prix.

3 Le marketing

Chaque producteur ou chef d'entreprise qui veut gagner de l'argent devra à un moment où un autre faire du marketing. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, ce sont l'offre et la demande qui déterminent le prix d'un produit. Le marketing est une façon de tirer avantage, voire d'influencer, cette offre et cette demande. Le but des activités de marketing est d'accroître le profit obtenu sur un produit.

Le marketing concerne toutes les activités qui contribuent à faire vendre un produit au meilleur prix.

Les outils du marketing

Il existe diverses façons d'influencer ou de tirer avantage de l'offre et de la demande. Ce chapitre présente les différents outils marketing qui peuvent aider les petits chefs d'entreprise à améliorer le rendement de leurs activités commerciales.

3.1 Le choix d'un produit

Si un artisan ou agriculteur veut gagner de l'argent en fabriquant ou cultivant une marchandise pour le vendre sur le marché, il doit en tout premier lieu choisir le bon produit. Pour cela, il doit tout d'abord se poser quelques questions :

- *Que désire avoir le consommateur ?* Il est en effet inutile de produire un bien dont personne ne veut. Même si la récolte est très bonne et le produit facile à fabriquer, le prix de vente restera bas et les gains du producteur limités si personne n'a besoin d'acheter ce produit.

- *Quel produit puis-je produire ?* La réponse à cette question dépend bien entendu des ressources de la famille. A-t-on assez de terre pour pratiquer la culture envisagée ? Le climat est-il adapté pour ce genre de culture ? Peut-on trouver les travailleurs dont on a besoin ?

- Pour les produits non agricoles : *Peut-on disposer des matériaux nécessaires à la production ? En sait-on assez sur la fabrication de ce produit ?*
  En bref, *quelles sont les possibilités ?*

Le choix du produit ou de la culture dépend donc de deux facteurs : tout d'abord, l'artisan ou l'agriculteur doit savoir quels produits sont demandés et, partant de cette information, il devra choisir un produit qui correspond bien à sa situation personnelle. Nous discuterons plus en détail de ce thème dans le chapitre 4 car c'est un point très important.

Le choix du produit est un outil marketing important. En tant que producteur, vous devez choisir un produit que vous pensez pouvoir vendre à un bon prix. Pour faire le bon choix, le producteur doit s'informer le plus possible sur l'état de l'offre et de la demande pour les produits pouvant l'intéresser.

3.2 Le lieu de vente

Les entreprises familiales peuvent vendre leurs produits de différentes façons. La voie la plus facile pour commercialiser un produit est de le vendre à un intermédiaire, une coopérative ou directement à un acheteur sur une base contractuelle. Nous reparlerons de ces trois points plus avant dans cette brochure.

De nombreux petits producteurs choisissent de vendre leurs produits directement aux consommateurs, sur la place du marché par exemple. Ces producteurs doivent tout d'abord savoir à quel endroit ils vont vendre leurs produits. Plusieurs possibilités s'offrent à eux. Il existe des marchés dans les villes et dans les zones rurales. Certains sont proches et d'autres plus éloignés.

Le prix d'un produit et la quantité de carburant nécessaire au transport jusqu'au marché sont des éléments déterminants pour choisir un lieu de vente. La demande pour les produits agricoles étant plus forte dans

les villes que dans les campagnes, le prix des produits sera logiquement plus élevé en ville. Mais d'un autre côté, le producteur devra engager plus de frais pour transporter le produit vers la ville.

Le prix d'un produit varie souvent d'un marché à un autre. En tant que producteur, vous devez chercher le marché qui vous offre le meilleur prix pour votre produit. En comparant les prix, n'oubliez-pas de prendre en compte les frais supplémentaires nécessaires pour accéder à certains marchés. De plus, il se peut que certains marchés (supermarchés, marchés à l'exportation) aient des demandes spécifiques concernant la qualité du produit, le conditionnement et l'emballage, le tri, etc.

3.3 Les transports

En général, les produits doivent être transportés du producteur au consommateur. Il est donc important qu'ils soient pas endommagés pendant le transport. Chaque type de produit exige des conditions de transport différentes. Certaines marchandises ne supportent pas l'humidité alors que d'autres s'abîment si elles sont exposées à la chaleur. Avant de transporter un produit, il faut donc s'assurer que le transport se fera dans de bonnes conditions.

Le produit doit aussi arrivé sur le marché à certaines heures. Il est donc important de se mettre clairement d'accord et à l'avance, avec le chauffeur de camion notamment, sur l'heure d'arrivée du transport et sur ce qu'il faut faire en cas de problème en route.

La qualité du produit ne doit pas être altérée pendant le transport et le produit doit arriver à l'heure sur le marché.

3.4 Le stockage

Un produit doit souvent être stocké avant d'être vendu. Les biens périssables peuvent perdre de leur qualité s'ils ne sont pas stockés correctement. Il arrive que les moisissures, les insectes, l'eau, la chaleur,

etc. endommagent tellement une marchandise que celle-ci devient invendable. Un producteur qui prévoit de vendre des denrées périssables sur un marché hebdomadaire par exemple, devra s'assurer de bien stocker ces produits.

Le stockage d'un produit peut aussi permettre de le vendre à un meilleur prix plus tard. De nombreux produits agricoles sont présents en abondance pendant la période des récoltes et leur prix est alors généralement peu élevé. Le reste de l'année, leur prix augmente car l'offre est faible. Si ces produits peuvent être stockés sans que leur qualité en pâtisse, ils peuvent souvent être vendus avec un plus grand profit après la période des récoltes. Mais le stockage peut être risqué. Car même si l'on pense que les prix seront plus élevés après la période des récoltes, on n'en est pas assuré. Si le prix reste le même, les producteurs perdent l'argent investi dans le stockage. Le stockage occasionne en effet des frais supplémentaires, comme l'achat ou la location de locaux et l'adoption de mesures pour préserver la qualité des produits. Ces frais doivent être compensés. Aussi, avant de décider de stocker une marchandise, il vous faut pouvoir estimer précisément dans quelle mesure et si les prix du produit en question vont augmenter.

Il est important de pouvoir stocker les produits car cela permet de les vendre plus tard à un meilleur prix. Malheureusement, rien ne garantit que les prix seront effectivement plus élevés. Quoi qu'il en soit, il faut s'assurer que le produit ne perde pas en qualité pendant le stockage.

Cas 1 : Les risques et avantages possibles de la fluctuation des prix

Tutalemwa, une productrice de riz tanzanienne, a observé la variation annuelle du prix du riz. Pendant la période des récoltes, l'offre étant importante, le riz ne coûte pas cher. Le sac se vend à 15. 000 TSh (Shillings tanzaniens). Plus tard dans la saison, le riz se trouvant moins facilement, les prix augmentent : 5 mois après la récolte, le prix du sac de riz monte à 23. 000 TSh. Normalement, Tulalemwa garde une partie de son riz après la récolte pour l'utiliser à la maison jusqu'à la récolte suivante. Elle doit vendre le reste du riz récolté pour payer comptant les dettes qu'elle a contractées lors de l'achat des fertilisants et la location du tracteur pour transporter le riz.

Elle aimerait tirer profit des fluctuations de prix en gardant le riz quelque temps pour le vendre quelques mois plus tard, lorsque les prix sont élevés. Mais pour cela, il lui faut trouver une autre source de revenu pour rembourser ses dettes. Elle peut essayer d'emprunter de l'argent à un riche parent, homme d'affaires habitant la ville. Elle peut aussi faire un emprunt auprès d'un programme de microcrédit existant dans sa région.

Si elle réussit à emprunter de l'argent, elle devra alors faire attention à un certain nombre de choses. Tout d'abord, elle doit stocker le riz dans un endroit approprié, au sec pour conserver ses qualités. Ensuite, et c'est encore plus important, elle doit surveiller très attentivement le marché et les prix. Normalement, les prix devraient être bas pendant la période des récoltes et augmenter ensuite. La rizicultrice pourrait être tentée de vendre son riz dès que les prix lui semblent intéressants. Mais elle peut aussi choisir d'attendre plus longtemps pour vendre plus cher. Elle peut encore attendre le dernier moment avant la nouvelle récolte, notamment si elle a remarqué que le riz avait atteint son prix le plus fort juste à cette période.

Elle court cependant le risque que les stocks de riz soient encore importants quand la nouvelle récolte s'annonce. De nombreux producteurs tenteront à ce moment-là de vendre leurs stocks. L'offre sera alors si forte que les prix feront une chute libre. Au bout du compte, notre productrice de riz se verra obligée de vendre son riz à un prix proche du prix bas qu'elle aurait reçu à l'époque des récoltes.

Ce qu'il faut retenir de cet exemple, c'est que, même si cela peut être une bonne idée de stocker son riz pour le vendre plus tard, cette pratique comprend des risques. Notre productrice de riz devrait pouvoir anticiper ce problème et apprendre à raisonner à partir des stocks réels. Elle peut ainsi s'épargner ce risque en vendant son riz plus tôt dans la saison. Il s'avère que, souvent, la vente à mi-chemin entre deux récoltes rapporte suffisamment d'argent aux producteurs pour qu'ils puissent faire du profit sans prendre le risque d'avoir des pertes.

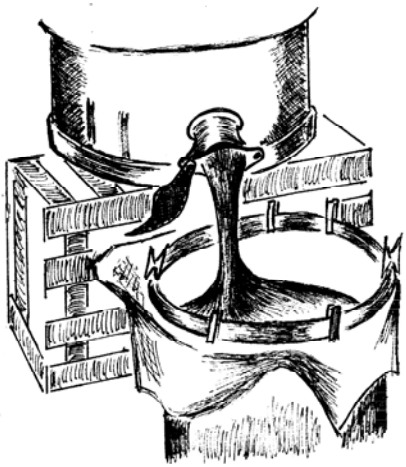
(Source : Ad de Veld)

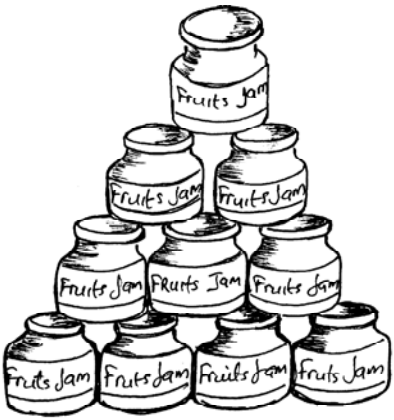
3.5 La transformation des produits

Certains produits agricoles ne peuvent être vendus directement aux consommateurs. Ils doivent d'abord être transformés. En transformant un produit, on cherche à rendre celui-ci plus attrayant ou à augmenter sa durée de conservation après vente. Par exemple, on peut prendre des fruits pour en faire de la confiture, du lait pour en faire des yaourts

ou du fromage, etc. La transformation coûte du temps et de l'argent. Mais cela peut être une façon de gagner plus d'argent. Une bonne transformation ajoute de la valeur au produit.

Fruits: Le1.000 par kg





Un pot de confiture
coûte Le5.000 la pièce

Fanta orange coûte Le10.000
par bouteille

Figure 11 : En transformant les produits, on leur donne plus valeur

En transformant un produit, vous lui ajoutez quelque chose qui le rendra plus intéressant pour le consommateur. La valeur du produit augmentera et vous pourrez le vendre au consommateur à un prix plus élevé.

3.6 La présentation

Au marché, les consommateurs peuvent choisir entre différents produits et différents vendeurs pour le même produit. Ils choisiront inévitablement d'acheter au vendeur qui proposera le meilleur produit au prix le plus bas. Si l'offre est plus forte que la demande, les consommateurs n'achèteront pas un produit qui a un mauvais aspect. En effet, les gens préfèrent souvent payer un peu plus et avoir un beau produit. Une façon d'augmenter le prix de vente est donc de présenter le produit de manière attractive.

Figure 12 : En présentant bien vos produits, vous attirerez les acheteurs

En améliorant la présentation d'un produit, le producteur a des chances de vendre plus ou de vendre à un prix plus élevé.

3.7 Le tri

Une des manières d'améliorer la présentation d'un produit est de faire un tri. En triant une marchandise en fonction de sa taille, sa maturité, ou de tout autre critère, on la rend plus attractif. Le consommateur peut alors choisir quelle quantité il désire avoir et sera plus disposé à payer plus cher. Le tri peut donc être à l'origine d'une augmentation du prix d'un produit.

Le tri est une manière simple d'améliorer la présentation d'un produit.

3.8 Le conditionnement et l'emballage

Les consommateurs peuvent préférer acheter certains produits en petite quantité. Aussi, en partageant une grande quantité en petites unités bien emballées, on peut rendre un produit plus attractif aux yeux des consommateurs. On peut aussi améliorer la présentation d'un produit en l'emballant dans une jolie boîte ou un joli sac.

Le conditionnement et l'emballage d'un produit peut rendre celui-ci plus.

3.9 Le service et la promotion

En tant que producteur, l'agriculteur ou l'artisan doit réfléchir à tous les aspects du marketing. Il doit non seulement rendre le produit attrayant, il doit aussi en faire activement la promotion. En d'autres termes, il doit faire en sorte que les consommateurs désirent acheter sa marchandise. Il peut alors placer des publicités dans les journaux locaux, à la radio ou à la télévision, ou encore vanter les mérites de son produit à voix haute sur la place du marché.

Le service au consommateur est aussi un aspect important. Il se peut qu'un consommateur ne soit pas satisfait par le produit qu'il a acheté. Les réclamations des consommateurs doivent être prises au sérieux car elles sont peut-être fondées et les producteurs peuvent en tirer les conséquences. Qui plus est, un producteur aura plus de chance de conserver son client si celui-ci a l'impression qu'on s'occupe correctement de lui. Les consommateurs insatisfaits et qui n'ont pas été pris au sérieux ne reviendront probablement jamais plus.

En promouvant votre produit, vous attirez l'attention des consommateurs potentiels. En rendant de bons services, vous satisferez les consommateurs même après la vente du produit et vous les garderez comme clients.

3.10 Le financement

Le financement n'est pas une activité qui permette de rendre un produit plus attrayant pour les consommateurs mais c'est, comme le transport, un aspect important de la mise du produit sur le marché. Sans argent, il n'y a pas de moyens de production et sans moyens de production, il n'y a pas de produit. Le chapitre 7 étudie plus en détail cette question du financement.

Le financement permet de mener à bien le processus de commercialisation. Sans argent, il ne peut y avoir de production.

Conclusion du chapitre 3

Si vous voulez produire et commercialiser un produit avec succès, vous devez faire attention aux contraintes et activités que cela implique. Pour commencer, vous avez besoin de ressources financières suffisantes. Ensuite, vous devez choisir un produit qui puisse être fabriqué ou cultivé par votre foyer et pour lequel la demande est suffisante.

Le lieu de la vente, la présentation, le conditionnement et l 'emballage, le tri, la transformation, le transport, le stockage, le service et la promotion, tous ces facteurs contribuent à satisfaire les désirs des consommateurs afin qu 'ils achètent le produit en question. En franchissant toutes ces étapes avec attention, vous constaterez sans aucun doute un effet positif sur les profits dégagés par votre activité.

4 Le choix d'un produit

Un producteur voulant gagner de l'argent en produisant pour le marché doit avant tout choisir ce qu'il veut produire. Beaucoup de producteurs choisissent des produits qui sont déjà traditionnellement fabriqués ou cultivés dans leur région. Mais pour certains, le choix est limité par les moyens dont ils disposent.

En choisissant le produit à vendre, il est important de se poser les questions suivantes :

- Quels produits ont des chances d'être vendus pour un bon prix ?
- Où peuvent-ils être vendus ?

Un chef d'entreprise doit savoir quels sont les produits qui sont demandés par les consommateurs et sur quels marchés il pourrait vendre ces produits. En même temps, il doit déterminer quels sont les produits qu'il est en mesure de fournir. Pour ce faire, il doit prendre en compte la quantité de terre, la main d'œuvre, l'argent et le savoir-faire dont il dispose. Le type de relations sociales existant au sein de la famille joue aussi un rôle important pour décider des produits à fournir. Nous abordons ces différents points plus en détail dans les paragraphes 4.1 et 4.2.

Figure 13 : Que peut-on produire ?

Le chef d'entreprise doit rassembler des informations pour savoir quels sont les produits qui rapportent bien et où il est le plus intéressant de vendre. Plus encore, il doit se familiariser avec l'offre et la demande de différentes marchandises. Ces informations lui permettent de choisir le produit qui devrait bien se vendre sur le marché. Nous discuterons de la manière d'accéder à ces informations dans le paragraphe 4.3.

Les dernières questions qu'un entrepreneur doit se poser avant de décider du produit à travailler sont les suivantes : Quels marchés offrent les meilleures conditions pour la vente de ce produit, et la concurrence des autres producteurs est-elle forte ? Nous abordons ces questions dans les paragraphes 4.4 et 4.5.

Nous répondrons dans ce chapitre à quelques questions :
- Quelles sont les ressources et les contraintes familiales relatives à la production choisie ?
- Quelles sont les possibilités du marché pour vendre le produit ?
- Quel est le marché le plus intéressant ? et
- La concurrence est-elle forte sur ce marché ?

4.1 La terre, la main d'œuvre, l'argent et les connaissances

Afin de choisir un produit, le producteur doit se poser les questions suivantes :
- De combien de terre, de main d'œuvre et d'argent est-ce que je dispose ?
- Ai-je assez de connaissances pour produire ce produit en particulier ?
- Le produit correspond-il bien au type de relations sociales existant au sein de la famille et du village ? (Paragraphe 4.2)

La terre, la main d'œuvre et l'argent

Un producteur qui veut commencer une activité génératrice de revenus doit pouvoir disposer de suffisamment de terre (ou d'espace dans un hangar par exemple), de main d'œuvre et d'argent. La terre est nécessaire pour cultiver des produits agricoles. On peut aussi avoir besoin d'un hangar pour fabriquer d'autres sortes de produits. Certains produits sont fabriqués à la maison et n'exigent pas beaucoup d'espace. Pour cultiver ou fabriquer un bien, il faut aussi de la main d'œuvre. Pour finir, un producteur doit disposer de suffisamment d'argent pour commencer une nouvelle activité. Cet argent est nécessaire pour acheter les semences, les outils ou des équipements plus importants par exemple.

Une famille disposant de suffisamment de terre et de main d'œuvre peut cultiver des denrées alimentaires pour les vendre sur le marché. Une famille ne disposant pas de terre mais ayant suffisamment de main d'œuvre peut songer à transformer des produits agricoles ou à fabriquer des produits non agricoles sur une petite échelle.

Dans les pays en voie de développement, les petits paysans ont souvent très peu d'argent. Il leur est difficile d'emprunter de l'argent et ils courent beaucoup de risques en faisant un emprunt. La production à grande échelle exige souvent un investissement important dans la phase de démarrage. Un petit producteur doit par conséquent générer des revenus à partir d'activités demandant peu d'argent au départ. Nous présentons dans le chapitre 7 quelques idées sur la façon d'obtenir de l'argent pour financer les frais de démarrage.

Avant qu'un entrepreneur commence à produire, il doit d'abord regarder combien de terre, de main d'œuvre et d'argent il a à sa disposition.

Les connaissances requises pour travailler sur un nouveau produit

Une nouvelle activité nécessite souvent de nouvelles connaissances. Une connaissance insuffisante d'une méthode de production peut causer des problèmes et même conduire à des bénéfices médiocres. On peut acquérir ces connaissances par le biais de collègues, de conseillers ou en suivant des cours.

Il est essentiel d'avoir des connaissances suffisantes sur un produit pour avoir une production rentable.

4.2 Les relations familiales

Une nouvelle activité exercée au sein de la famille peut mener à des changements sociaux. Mieux vaut ne pas négliger cela lorsqu'on choisit une nouvelle activité. Les questions suivantes sont importantes :

- En quoi le nouveau produit va-t-il modifier les relations familiales ?

- Le travail nécessaire à la production peut-il s'insérer dans les activités du foyer ?

Les relations familiales

En quoi le nouveau produit va-t-il modifier les relations familiales ? En choisissant de commencer une nouvelle activité génératrice de revenus, il se peut que l'on crée des tensions au sein du foyer. Les femmes préfèrent souvent cultiver des biens alimentaires supplémentaires pour les vendre au marché. C'est une source de sécurité en plus pour l'auto-approvisionnement de la famille car si la production alimentaire destinée à la famille est moins importante que prévue, on peut toujours utiliser une partie des cultures commerciales destinées au marché pour l'autoconsommation.

Figure 14 : Les femmes ne choisissent pas le mêmes produits que les hommes

Les hommes sont souvent plus préoccupés par le fait de gagner de l'argent et sont de ce fait plus tentés par les cultures commerciales. Les gains peuvent être plus élevés mais l'approvisionnement alimentaire de la famille risque aussi d'être menacé si la récolte ou la vente des cultures commerciales rapportent moins que ce que l'on croyait.

Le risque augmente à mesure qu'on utilise plus de terre pour la culture commerciale.

Il est important que le choix de l'activité se fasse, autant que faire se peut, en accord avec les membres de la famille. On augmente ainsi les chances de réussite.

Lorsque vous choisissez un produit, réfléchissez toujours à l'impact que cela peut avoir sur les relations sociales au sein de votre foyer.

Les besoins en main d'œuvre

Le travail nécessaire à la production peut-il s'insérer dans les activités du foyer ?

Il arrive souvent que les membres du foyer passent une bonne partie de leur temps à produire la nourriture pour leur propre consommation. Cela doit être pris en compte lorsqu'on choisit une activité génératrice de revenus. Si une activité demande beaucoup de travail pendant une période où il faut travailler fort pour produire la nourriture destinée à la famille, l'activité n'est pas réalisable. Le but est de trouver une activité que l'on puisse exercer pendant une période où les membres de la famille ont plus de temps libre.

En choisissant une activité génératrice de revenus, pensez aux autres activités importantes exercées par les différents membres de la famille.

4.3 Le choix d'un produit : le marché

Dans ce chapitre, nous étudierons comment trouver des informations sur le marché et comment décider où vendre un produit.

Il y a plusieurs façons de rassembler des informations sur l'offre et la demande de produits. Les moyens pour s'informer sont notamment :

- l'étude de marché (par le biais de l'intermédiaire ou des consommateurs)
- les médias
- les conseillers
- les groupements professionnels

Les informations sur le marché obtenues par le biais de l'intermédiaire

Les vendeurs sont une excellente source d'informations pour les producteurs. L'exemple précédent le montre bien.

> Grace Mpfofu, une agricultrice de Zimbabwe, cultive des légumes pour les vendre à des citadins. Grace ne va que rarement à la ville et sait donc peu de choses sur les habitudes et préférences alimentaires des citadins. Elle ne sait pas quels légumes ils préfèrent manger et ne pourrait donc pas savoir quels légumes sont très recherchés ni quels légumes peuvent être vendus à un bon prix en ville sans disposer d'une source d'informations intermédiaire.
>
> C'est pourquoi la productrice vend ses légumes à un intermédiaire qui passe tous les deux jours chercher ses produits. L'intermédiaire vend les légumes sur le marché en ville.
>
> Il a de nombreux contacts avec les consommateurs citadins et sait très bien ce qu'ils aiment. L'intermédiaire peut ainsi transmettre sa connaissance du marché à la maraîchère et peut lui communiquer des informations importantes sur les attentes des consommateurs.

On peut réaliser une étude du marché par le biais de l'intermédiaire de façon très simple en lui posant des questions sur l'évolution du marché.

L'intermédiaire peut être une source d'informations importante pour le producteur.

Obtenir des informations sur le marché par le biais des consommateurs

Il y a plusieurs façons d'obtenir des informations sur le marché auprès des consommateurs. Un producteur de légumes peut se rendre au marché central et interroger un certain nombre de femmes sur les légumes qu'elles aiment acheter et si elles les trouvent facilement. Il est facile de mener une telle recherche mais les informations recueillies sont limitées.

Une étude plus approfondie peut fournir plus d'informations au producteur sur les attentes des différents groupes d'acheteurs. Les

consommateurs ayant de hauts revenus achètent des produits différents des consommateurs à bas revenus. Les demandes de produits sont différentes selon les groupes de consommateurs. Il peut aussi être important pour un producteur de savoir où les consommateurs font leurs courses alimentaires, s'ils achètent régulièrement tel ou tel produit et s'ils en ont besoin toute l'année ou simplement pendant une saison. De plus, le producteur peut chercher à savoir si l'offre ou la demande pour un produit est susceptible de varier.

En ayant la réponse à ces questions, le producteur peut choisir sa production en toute connaissance de cause. Mais pour répondre à ces questions, il est nécessaire de mener une étude approfondie. Un petit agriculteur n'a probablement pas les moyens de le faire mais une coopérative ou une autre organisation de producteurs peut plus facilement mener une étude de marché approfondie (voir chapitre suivant).

Au Kenya, une communauté eut une idée originale pour rassembler des informations sur le marché. De nombreux membres de la communauté étaient producteurs de cacahuètes. Ils devaient donc être informés de la variation du prix des cacahuètes dans la ville voisine. Ils avaient l'impression que le prix offert par l 'intermédiaire était parfois trop faible. Afin d'éviter que cela ne se répète, ils placèrent un tableau noir au centre du village. Quand un habitant de la communauté allait en ville, il s'informait du prix du jour des cacahuètes. De retour au village, il notait le prix sur le tableau noir de telle sorte que tout le monde en était informé. Finalement, les producteurs eurent une idée très précise de l'évolution des prix, ce qui renforça leur position de négociation avec l'intermédiaire.

Les consommateurs peuvent eux aussi fournir des informations de base sur le marché.

Rassembler des informations par le biais de groupements professionnels

Il est impossible à un producteur individuel de mener une étude de marché sur une grande échelle. En revanche, les producteurs peuvent s'organiser entre eux et partager les coûts d'une étude.

Une étude de marché peut se concentrer sur un ou plusieurs thèmes importants. Les producteurs peuvent par exemple :

- Rassembler des informations sur les prix dans différentes zones de vente (pour déterminer la possibilité et l'intérêt de vendre le produit à tel ou tel endroit) ;
- Rassembler des informations sur l'évolution de l'offre et la demande (afin d'anticiper les fluctuations possibles en matière d'offre et de demande au cours de la saison de production suivante) ;
- Identifier les désirs spécifiques des consommateurs pour un produit particulier (un groupe de tisserands pourrait par exemple chercher à savoir quelles couleurs et quels motifs seront demandés pour la nouvelle saison) ;
- Rechercher s'il existe des possibilités d'exporter les produits ;
- Voir s'il est possible et intéressant de transformer un produit et de le vendre sous une forme différente (à un prix plus élevé) .

Les producteurs qui s'organisent entre eux peuvent plus facilement mener une étude de marché approfondie.

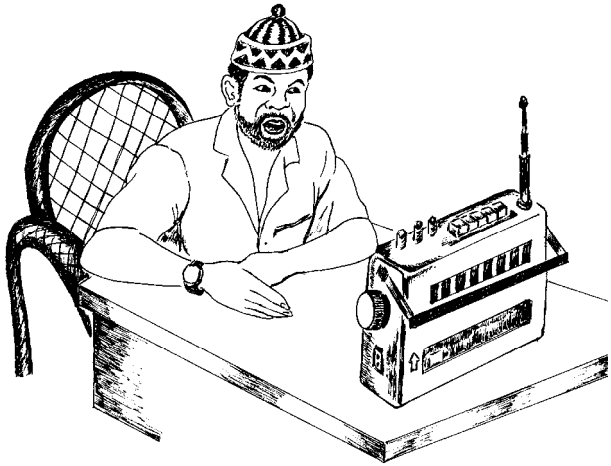


Figure 15 : On peut s'informer sur les prix du marché en consultant les médias

Rassembler des informations sur le marché par le biais des conseillers agricoles et des médias

- *Les conseillers agricoles*
  Les conseillers agricoles ont souvent une idée précise de l'offre, de la demande et de l'évolution des prix d'un produit spécifique. Ils peuvent être une source d'information importante pour les petits paysans.

- *Les médias*
  Dans certains pays, la radio diffuse des informations sur les prix de certaines marchandises. En écoutant ces émissions, les producteurs sont au courant des changements de prix concernant leurs produits.

Le gouvernement néerlandais a financé en 1980 un projet d'irrigation dans le village de Kibirigwi au Kénya qui devait permettre aux villageois de produire différentes sortes de légumes pour les vendre ensuite à Nairobi, la capitale du pays. Grâce à une meilleure irrigation, les agriculteurs pouvaient cultiver une grande variété de légumes (piments, choux, tomates, carottes)tout au long de l'année, ce qui augmentait leurs revenus.

Le projet a bien fonctionné jusqu'au jour où les agriculteurs ont réalisé que les tomates étaient plus rentables que les autres légumes. Le sens des affaires leur commandant de rechercher le profit maximum, certains agriculteurs commencèrent à cultiver les tomates en monoculture la saison suivante. La vente des tomates les enrichit.

Bien entendu, cela n'est pas passé inaperçu chez les autres agriculteurs qui virent combien les tomates pouvaient rapporter. Malgré les mises en garde du directeur du programme, toute la région a commencé à cultiver les tomates en monoculture. Les premières récoltes ont rapporté gros à certains cultivateurs car les citadins consommaient beaucoup de tomates et acceptaient de les payer cher.

Cependant, tout a changé quand les tomates de Kibirigwi ont commencé à inonder les marchés de la ville. Très rapidement, les prix ont chuté de façon dramatique. Finalement, les tomates pourrissaient dans les cageots car la demande était entièrement satisfaite. Les cultivateurs qui avaient cru gagner beaucoup d'argent ont fini par enregistrer de grosses pertes. Etrangement, cela s'est reproduit à plusieurs reprises, et avec des cultures différentes. C'était un cycle récurrent car les producteurs n'échangeaient pas d'information entre eux. Ils découvraient souvent trop tard qu'ils cultivaient tous la même chose.

Actuellement, les agriculteurs de Kibirigwi cultivent les haricots verts, les patates douces et le maïs car ils ont découvert que la demande pour ces cultures était stable.

(Source : Jane Aerts, "The flexibility of small-scale irrigation scheme in Kibirigwi, Kenya", 1997)

4.4 Changer de produit

Les études de marché peuvent indiquer si un produit est rentable à court terme. Un producteur peut alors décider de changer son activité pour travailler sur le produit en question. Avant de changer, il devrait cependant réfléchir aux points suivants :
Il semble parfois très intéressant de travailler sur un nouveau produit bien rémunéré. Cependant, la stratégie consistant à choisir un produit très rentable à court terme n'est pas toujours la meilleure.

Souvent, les entrepreneurs choisissent de se réorienter sur un produit qui a été vendu à un prix élevé la même année. En conséquence, l'offre augmente l'année suivante et les prix baissent. Après une année de production pour un prix médiocre, certains producteurs décident d'arrêter la production en question. Il en résulte que les prix augmentent à nouveau l'année d'après.

Quoi qu'il en soit, il est conseillé de continuer à travailler sur un produit pour une période prolongée. En général, le prix du produit fluctue et le producteur gagne de l'expérience et du savoir-faire sur ce produit spécifique au fil du temps. Ainsi, la qualité augmente régulièrement alors que le coût de production diminue. Cette connaissance est perdue si le producteur change de produit. De plus, pour commencer une nouvelle production, il lui faudra faire des dépenses supplémentaires.

Changer de produit coûte de l'argent et demande des connaissances nouvelles. Avant de faire ce pas, le producteur doit être sûr que les investissements supplémentaires pourront être couverts par les ventes du nouveau produit.

4.5 Produire différents produits pour diminuer les risques

Les prix sont imprévisibles. Le prix d'un produit peut être élevé une année et chuté l'année suivante. Les conditions climatiques sont aussi une source d'incertitude pour les récoltes dans le secteur agricole.

Un cultivateur qui choisit de n'avoir qu'une sorte de culture prend des risques. Les revenus familiaux dépendront beaucoup des rentrées d'argent liées à ce produit. En choisissant de faire plusieurs cultures , on prend moins de risque. Le prix médiocre obtenu pour un produit sera compensé par le prix élevé d'un autre. Si une récolte est mauvaise, cela ne signifie pas pour autant que les autres récoltes le seront aussi.

En travaillant sur plusieurs produits, un entrepreneur réduit le risque de rater toute sa production.

4.6 Trouver des marchés et déterminer les coûts de vente

Les agriculteurs qui commercialisent leurs cultures veulent vendre leurs produits en faisant le minimum de frais. L'option la plus facile et la plus attrayante est souvent d'écouler ses marchandises dans la région alentour. Un producteur cherchera donc des débouchés dans sa région. Le produit peut être demandé dans une grande ville où il doit alors être transporté. Il est fort probable que des acheteurs soient intéressés par les récoltes ou qu'une entreprise de transformation veuille acheter le produit. Il se peut aussi que des touristes désirent acheter certains produits.

Un producteur peut aussi prendre la décision de vendre lui-même le produit sur le marché. Mais il est encore plus facile de vendre le produit à un commerçant, un intermédiaire, un grossiste ou une entreprise de transformation. Le prix est en général moins élevé mais la vente demande moins d'efforts. Il est aussi important de savoir si le marché choisi est accessible. Si le transport du produit coûte très cher, les gains seront faibles. Cela est particulièrement vrai pour les marchandi-

ses périssables. S'il faut beaucoup de temps pour atteindre le marché, les produits pourriront avant même d'être vendus, ou la qualité sera tellement moindre que les gains seront extrêmement décevants.

Concernant la vente, il est important de bien rechercher où on peut vendre les produits ; si les coûts de transport pour atteindre ce marché sont raisonnables, et s'il vaut mieux vendre le produit soi-même au marché ou plutôt passer par un intermédiaire, etc.

4.7 La concurrence des gros producteurs et des importateurs

Avant de choisir un produit, il faut d'abord savoir qui sont les concurrents :

Les gros producteurs

Certains produits cultivés par les petits agriculteurs peuvent aussi être produits par de grandes entreprises. Les gros producteurs ont dans ce cas l'avantage. Ils peuvent produire pour un moindre coût, en utilisant la capacité de leurs machines de façon optimale par exemple. Les grandes entreprises peuvent aussi profiter des réductions sur les prix des matières premières qu'elles achètent en grande quantité.

Les importateurs

Les produits d'importation peuvent aussi limiter le potentiel de vente des petits agriculteurs. Il est difficile pour un petit agriculteur de concurrencer les produits bon marché des gros producteurs ou des importateurs. C'est pourquoi il est judicieux de ne pas choisir un produit que d'autres fournissent à très bas prix ou qui est importé en grande quantité et pour un coût modique. Un producteur doit se poser la question suivante : que puis-je produire qui se vende avec profit sur le marché ? C'est-à-dire en ayant des coûts de production inférieurs au prix de vente normal sur le marché. Avant de prendre sa décision, il est sage de calculer exactement quels seront les coûts de production afin de voir si on peut concurrencer les autres producteurs. L'annexe 1 donne un exemple de calcul du prix de revient.

5 La mise en vente d’un produit

Un entrepreneur peut s’y prendre de différentes façons pour mettre en vente un produit. Il peut choisir de vendre :

- directement à un consommateur sur le marché
- à un intermédiaire ou un commerçant
- par le biais d’une coopérative ou un groupement professionnel
- par le biais d’un contrat de culture.

Chaque manière de vendre présente des avantages et des inconvénients. C’est à l’entrepreneur de choisir le système qui correspond le mieux à sa situation.

5.1 Vendre le produit directement au consommateur

Les coûts

Un produit vendu directement au consommateur coûte plus d’argent qu’en étant vendu autrement mais il rapporte plus aussi. Pour vendre un produit directement au consommateur, il faut le transporter, le trier, etc. Cela coûte du temps et de l’argent, ce qui signifie normalement que le prix de vente sera plus élevé. Un entrepreneur qui désire vendre lui-même ses produits doit savoir si l’augmentation du prix de vente pourra compenser les frais et le travail supplémentaires.

Si un entrepreneur décide de vendre lui-même son produit, il doit être réellement en mesure de le faire. Il doit aimer faire du commerce avec les gens et négocier les prix avec eux. En même temps, il doit être attentif à leurs attentes. Un producteur qui préfère travailler sur sa terre ou dans son atelier sera sage de passer par un commerçant pour vendre ses marchandises.

Un producteur peut choisir de vendre son produit lui-même sur le marché ou de passer par un commerçant ou un intermédiaire. Son choix dépendra de l’avantage financier à vendre le produit lui-même sur le marché et de l’attrait ainsi que des capacités qu’il a pour l’activité de vente.

Cas 2 : Renoncer aux services de l'intermédiaire

Le programme de développement de la communauté HOPE, une organisation locale installée à Naitiri au Kénya, nous fournit un bon exemple de ce que l'on peut faire pour vendre sans passer par un intermédiaire.

Les agriculteurs de Naitiri étaient habitués à cultiver les tournesols entre deux récoltes de maïs. Ils vendaient les graines à un intermédiaire local pour 4 à 6 shillings kényans (KSh) qui les vendait à son tour sur des marchés éloignés à un prix variant de 100 à 200 KSh, en fonction de la qualité et du conditionnement.

Les agriculteurs ne faisaient aucun profit sur les graines. Un petit groupe d'entre eux décida de faire quelque chose et ils s'organisèrent en ce qui devait devenir HOPE. HOPE chercha à remédier au problème des revenus faibles en évinçant les intermédiaires. La direction de HOPE achetait les graines à ses membres et les vendait à un prix profitable. Ils étudièrent ensuite la possibilité de transformer l'huile eux-mêmes, cette activité étant la plus rentable. Pour prendre cette décision, HOPE a fait le calcul suivant : voir tableau 1.

Tableau 1 : Calcul du revenu

	Explication	**Situation au départ**	**Transformation**
Nombre de groupes d'auto-assistance		34	34
Acres en culture		34 acres (1 par groupe)	34 acres (1 par groupe)
Production de graines	500 kg par acre	17 000 kg	17 000 kg
Production d'huile	5 kg de graines produisent 1 litre d'huile 1 lit. huile = 80 KSh		3 400 litres
Gâteau au carvi	5 kg de graines = 4 kg de gâteau au carvi = 8 KSh		13 600 kg
Revenu pour la communauté HOPE	1 kg de graines = 12 KSh	204 000 KSh *Revenu si les graines sont vendues à un intermédiaire.*	272 000 KSh pour l'huile. 108 000 KSh pour le gâteau au carvi. Total 380 000 KSh. *Si la transformation est faite par la communauté.*

Cependant, avant de pouvoir transformer les graines, HOPE dut acquérir quatre pressoirs à huile au coût de 30 000 KSh par pressoir. Les membres pressaient l'huile eux-mêmes de façon à réduire les coûts de production. Après avoir fait d'autres calculs et discuté avec des achteteurs potentiels, HOPE décida de doubler le nombre d'acres cultivées en tournesol et de vendre l'huile en bouteille au prix de 95 KSh la bouteille aux supermarchés. La communauté estime que son profit net annuel sera de 255 000 KSh dans trois ans.

(Source : Green Development, 1999)

5.2 L'intermédiaire

L'intermédiaire est une personne qui achète des biens en petite quantité auprès de différents producteurs pour les vendre à de gros commerçants, à des entreprises de transformation ou à des exportateurs.

Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, nous utilisons systématiquement le pronom « il » pour évoquer indifféremment les hommes et les femmes, ceci dans le souci de rendre le texte plus lisible. La différence n'est pas clairement établie entre un intermédiaire et un commerçant. Néanmoins, on peut dire que l'intermédiaire négocie de plus petites quantités et a un contact plus étroit avec les producteurs.

La commercialisation d'un produit est souvent difficile pour de nombreux producteurs. Soit que le marché est trop éloigné soit qu'ils ne disposent pas de moyen de transport pour acheminer leurs marchandises. Parfois aussi, aucun membre de la famille n'a le temps, l'envie ou le savoir-faire pour vendre le produit lui-même.

Il n'est donc pas surprenant que de nombreux petits producteurs passent par un intermédiaire pour écouler leurs marchandises. Cette pratique présente un certain nombre d'avantages :

- L'intermédiaire est spécialisé dans la commercialisation d'un produit et peut de ce fait le vendre à un meilleur prix. Le producteur peut alors se consacrer entièrement à la production
- Un intermédiaire peut rassembler de petites quantités auprès de plusieurs cultivateurs et les transporter en une seule fois. En groupant les petits chargements, il réduit les frais de transport

- Un intermédiaire peut trier de grandes quantités de marchandises en fonction de la qualité et peut ainsi vendre les produits triés à un prix plus élevé.
- Un intermédiaire peut prêter de l'argent à un producteur pour l'aider à démarrer une activité.
- Un intermédiaire connaît l'état de l'offre, de la demande et des prix et peut communiquer ces informations aux paysans.

Les intermédiaires sont spécialisés dans la commercialisation

Comme nous l'avons vu dans le paragraphe 5.1, la commercialisation et la production sont deux activités très différentes. La vente d'un produit demande à ce que l'on ait des connaissances sur le marché :

- A quels acheteurs peut-on faire confiance ?
- Qui paie le meilleur prix ?
- A quelle heure de la journée le vendeur est-il susceptible d'obtenir le meilleur prix ?
- Quel est le meilleur endroit pour vendre un produit ? etc.

Il est nécessaire de savoir tout cela pour vendre le produit à un bon prix. Les intermédiaires acquièrent ce savoir au fur et à mesure des années. Ils savent où ils peuvent obtenir le meilleur prix pour un produit spécifique.

L'intermédiaire a l'expérience de la vente sur le marché et peut ainsi obtenir le meilleur prix pour un produit.

Le transport

Les petits producteurs peuvent difficilement transporter leurs marchandises au marché. Soit qu'ils ne disposent pas d'un véhicule, soit que la distance est trop importante ou qu'ils n'ont pas le temps. Il serait trop coûteux pour un producteur de transporter ses propres marchandises qui ne représentent en général qu'un petit volume. L'acheminement de ces petits chargements vers le marché coûterait alors beaucoup d'argent et de temps.

Un intermédiaire peut éviter ce problème en achetant leurs récoltes à un grand nombre d'agriculteurs dans un village et en les acheminant dans un camion plein vers la ville. Les frais de transport par unité de

produit sont alors bien moindres que si chaque producteur devait amener lui-même sa production en ville.

Le transport de grandes quantités de produits est généralement moins coûteux que le transport de petites quantités. Un intermédiaire dispose lui de la capacité et des possibilités de transporter de grandes quantités.

Le tri

En général, les intermédiaires manipulent de grandes quantités d'une même marchandise. Cela leur permet d'effectuer un tri en fonction de la taille et de la maturité des denrées. Les denrées triées par niveau de qualité sont souvent vendues plus cher. Le tri est tout particulièrement important pour les produits destinés aux supermarchés et à l'exportation.

Les paysans peuvent trier leurs produits eux-mêmes mais les intermédiaires ont l'avantage de manipuler de grandes quantités.

Un intermédiaire a accès à de grandes quantités et peut donc trier un produit plus efficacement. Cela augmente le prix de vente du produit.

Le crédit

Quand un entrepreneur désire se lancer dans une nouvelle activité, il a besoin d'argent pour démarrer le processus de production. Avant qu'un produit ne soit prêt pour la vente, sa production implique des coûts. Il est nécessaire d'avoir des moyens financiers pour acheter des graines, des machines ou des outils notamment. La plupart des petits cultivateurs pouvant difficilement faire un emprunt, l'intermédiaire est alors d'un grand secours car il peut fournir un crédit aux producteurs sous la forme d'argent, de graines, de bois, de peinture, etc. En échange, le producteur promet de lui vendre ses produits.

L'intermédiaire peut parfois fournir un crédit. La relation établie entre l'intermédiaire et le producteur peut alors être mise à profit. Il est cependant important de toujours s'assurer que cette forme de coopération bénéficie autant au producteur qu'à l'intermédiaire.

La communication d'informations

Un entrepreneur qui désire réussir sa commercialisation doit connaître les désirs des consommateurs. Or, les producteurs n'ont pas tous des contacts réguliers avec les consommateurs et il leur est de ce fait difficile de connaître leurs attentes.

Les intermédiaires ont par contre ce contact régulier avec les acheteurs et consommateurs. Ils connaissent les niveaux de l'offre et de la demande et peuvent passer ces informations aux producteurs. Ils peuvent fournir de bonnes idées quant aux produits qui sont demandés et quant à la manière de les produire.

L'intermédiaire est une source d'information importante.

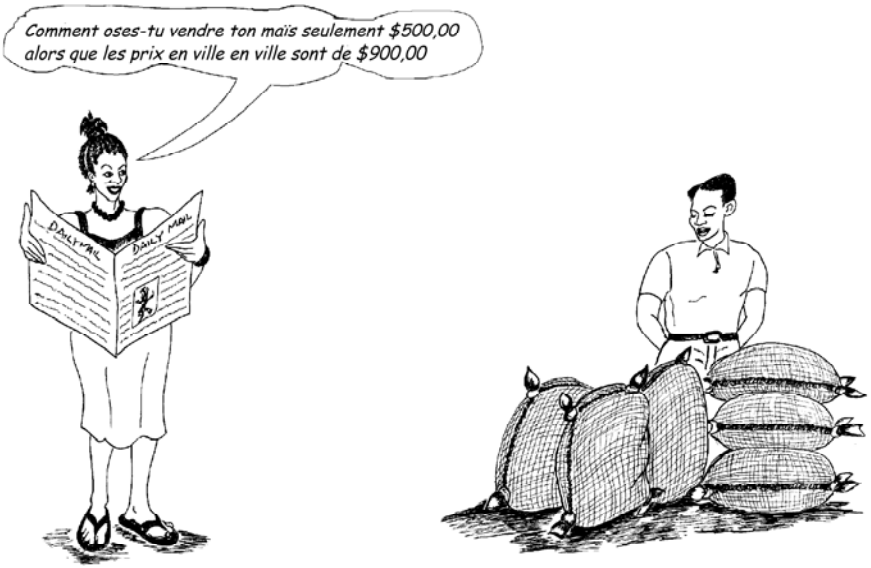


Figure 16 : Il est important de s'informer lorsque l'on vend à un intermédiaire

Attention : Il y a aussi des inconvénients à travailler avec un intermédiaire

Le travail avec un intermédiaire comporte aussi des inconvénients. Un intermédiaire est facilement tenté de payer au producteur un prix bien inférieur à celui du marché. Etant donné qu'ils sont mieux informés que les producteurs, les intermédiaires peuvent utiliser leurs connaissances à mauvais escient. Pour éviter cela, le producteur devrait lui aussi surveiller le marché. Il peut par exemple se rendre sur le lieu de vente pour s'informer des prix pratiqués. Normalement, la marge existant entre le prix qu'il reçoit et le prix pratiqué sur le marché doit être raisonnable.

5.3 La coopérative / le groupement

Les petits producteurs peuvent avoir intérêt à travailler ensemble pour commercialiser leurs produits. Ils peuvent se regrouper sous la forme d'une coopérative ou d'un groupement. Un groupement est en général plus petit qu'une coopérative (mais pas nécessairement) et est organisé de façon moins formelle. Différentes formes de coopération sont décrites dans le chapitre 8.

Les membres d'une coopérative ou d'un groupement de producteurs peuvent obtenir plus de choses en travaillant ensemble qu'en travaillant individuellement. Un producteur n'a en général pas assez d'argent pour acheter un camion afin de transporter ses produits en ville. De plus, même s'il achetait un camion, celui-ci resterait souvent immobile ou ne serait utilisé que pour de petits chargements. Les coûts de transport seraient élevés dans les deux cas. En achetant un camion à plusieurs, les producteurs partagent les frais. Le camion est alors utilisé plus souvent, ce qui diminue les coûts de transport (voir 5.2).

L'adhésion à une coopérative ou un groupement de petits producteurs présente aussi des avantages pour ce qui concerne l'achat de graines ou de fertilisants. De même pour la vente des produits. Les producteurs sont dans une position plus forte pour négocier avec un intermédiaire s'ils achètent ou vendent en grande quantité. Ils peuvent obtenir

des prix plus bas pour les biens achetés et des prix plus élevés pour les produits à vendre.

Les producteurs qui commercialisent ensemble leurs produits sont dans une position de négociation plus forte et peuvent ainsi obtenir des prix plus élevés.

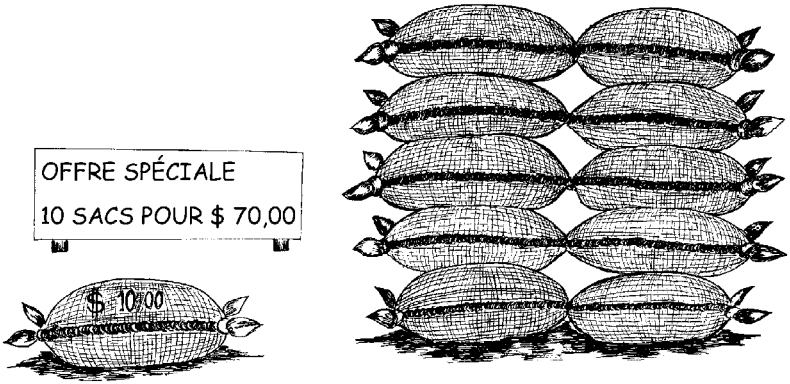


Figure 17 : En achetant en gros, on obtient des prix plus intéressants

5.4 La culture sous contrat

Les producteurs qui se consacrent uniquement aux cultures commerciales doivent faire face à d'importantes fluctuations des prix de vente, les bonnes années étant souvent suivies de mauvaises années. Certains entrepreneurs compensent cela en mettant de l'argent de côté pendant les bonnes années pour pouvoir y recourir pendant les mauvaises années. Il existe aussi une autre façon de compenser les faibles gains de certaines années; en pratiquant la culture sous contrat.

Dans la culture sous contrat, le producteur cultive ce que lui commande l'acheteur. L'acheteur promet au cultivateur d'acheter une quantité de marchandises fixée à l'avance et en négocie avec lui le prix. La quantité et le prix convenus sont consignés par écrit dans un contrat. Nous donnons ici trois exemples de contrat de culture dont nous présentons ensuite les avantages et les inconvénients.

CAS 3 : Les piments forts

Une société portant le nom “Pilipili Hoho” a conclu un contrat avec une entreprise de production espagnole pour la culture des piments forts. Les piments étaient déjà cultivés dans la région, mais sur une petite échelle. Le savoir-faire en matière de culture de piments était donc présente mais la quantité de piments cultivés était insuffisante pour satisfaire les besoins de la société. Aussi, pour garantir une offre de piments plus importante et plus constante, Pilipili a demandé à des agriculteurs de cultiver des piments pour la société sur une base contractuelle.

Le contrat mentionnait que les cultivateurs seraient fournis en matériel, fertilisants, pesticides et informations pendant la période du contrat. Les plantes pouvant fournir des piments pendant trois ans, le contrat était établi pour une durée de trois ans et prévoyait une rémunération fixe pour la même période. Sur une telle période, l’inflation entraîne presque toujours une perte de valeur de la monnaie du pays;c’est pourquoi le prix payé aux producteurs était établi en dollars. Le contrat stipulait aussi :

- Que Pilipili était tenu d’acheter tous les piments produits pour une période fixée (3 ans)
- Des exigences de qualité (émises par Pilipili);
- Où les piments seraient récoltés;
- Quand les piments seraient récoltés;
- Un prix fixe par kilo;
- Une méthode de paiement;
- Quels intrants et quelles informations seraient données aux paysans.

(Source : Corny Quist)

CAS 4 : L’huile de tournesol du Kenya

Le commerce d’huile de tournesol est en plein essor au Kenya. L’huile est fabriquée à partir des graines de tournesol pressées. L’offre et le prix des graines fluctue énormément. Juste après la récolte, l’offre est importante et les prix sont bas. Puis, progressivement, les prix augmentent à mesure que l’offre décline, et ce jusqu’à la récolte suivante.

L’offre varie aussi selon les années. Lorsque les prix sont élevés, nombreux sont les producteurs qui décident de cultiver du tournesol. Le résultat se fait sentir à la récolte suivante : l’offre est importante alors que les prix sont bas. Le faible niveau des prix incite à nouveau certains agriculteurs à changer de culture. La saison suivante, l’offre chute énormément, ce qui fait monter les prix à nouveau.

Une société kenyane du nom d'Alizeti projetait d'utiliser un nouveau pressoir à huile. Néanmoins, l'offre de graines connaissait des fluctuations importantes et nombreuses. Pour être rentable, le nouveau pressoir devait transformer autant de graines que possible, ce qui sous-entendait un offre de graines suffisante et continue. Aussi, la société décida de demander aux cultivateurs de produire des graines de tournesol sur une base contractuelle. Le prix, déterminé après négociation et calcul du prix de revient, était acceptable pour les deux parties. Il était entendu que le prix fixé était le prix minimal. Le contrat prévoyait une clause spécifiant que si le prix de l'huile de tournesol augmentait subitement sur l'ensemble du marché, le prix payé aux cultivateurs augmenterait dans les mêmes proportions.

(Source : Green Development, 1999)

CAS 5 : Le café de Tanzanie

Les cultivateurs de café basés dans la région d'Arusha en Tanzanie peuvent vendre leur production à douze sociétés différentes qui se livrent une concurrence effrénée pour obtenir les grains de café de ces cultivateurs. Pour ce cas précis, le prix n'est pas un instrument de compétition très important car il est déterminé sur le marché mondial et les industries de transformation de café achètent déjà à des prix très compétitifs.

Aussi, pour pouvoir traiter avec plus de cultivateurs, une société s'appelant "Kahawa Bora" s'est mise à fournir des crédits sous la forme de pesticides. En effet, l'usage correct de pesticides permet d'augmenter non seulement la production mais aussi la qualité du café. Kahawa a donc fourni en pesticides les cultivateurs qui restaient libres de vendre ou non leur récolte à la société.

Les risques pris par Kahawa étaient importants car les producteurs pouvaient accepter les pesticides de Kahawa et vendre leur production à un prix supérieur ailleurs. Mais pour inciter incitait les producteurs à vendre leur café à Kahawa, le contrat prévoyait une clause d'épargne qui stipulait que les cultivateurs devaient s'organiser entre eux, par groupe de cinq minimum, pour déposer chaque mois une somme fixe sur un compte d'épargne bloqué. L'idée était que les cultivateurs commencent à épargner avant que les pesticides ne leur soient distribués. La valeur du crédit fourni aux cultivateurs était le double de la somme totale qu'ils avaient épargnée tous ensemble. Kahawa espérait ainsi que ce plan d'épargne stimulerait la solidarité entre les cultivateurs et créerait un lien entre le groupement et la société. Le but de la société était que les cultivateurs remboursent le prêt en fournissant finalement les grains de café à Kahawa, plutôt qu'aux autres sociétés acheteuses.

(Source : Corny Quist)

La production sous contrat présente des avantages et des inconvénients pour le petit producteur qui devra lui-même comparer et décider.

La production sous contrat présente un certain nombre d'avantages pour le producteur

- La sécurité des ventes et des prix
- Le soutien pratique (conseil sur les méthodes de culture)
- Le soutien financier (de l'argent pour démarrer une production).

La sécurité des ventes et des prix

Un producteur cultivant sur la base d'un contrat jouit d'une certaine sécurité concernant la vente et le prix de son produit. Même lorsque les prix du marché sont bas, le producteur sous contrat reçoit le prix convenu dans le contrat avant que la production n'ait commencé. Cependant, il n'y a pas que des avantages à bénéficier d'un prix fixe. Lorsque le prix d'un produit augmente sur le marché, le producteur sous contrat ne peut recevoir plus que le prix convenu. Certains contrats incluent cependant une clause spécifiant que le producteur pourra bénéficier d'une augmentation des prix.

La sécurité concernant la vente et le prix d'une culture est un facteur important lorsque les conditions de marché sont instables.

Le soutien pratique

Il est important pour les acheteurs que la qualité du produit soit bonne. Les acheteurs qui concluent un contrat avec un cultivateur ont tout intérêt à ce que les produits livrés soient de grande qualité. C'est pourquoi ils offrent souvent un soutien aux producteurs sous forme de conseils pendant la production. Grâce à leur grande expérience d'achat et de soutien à de nombreux producteurs, les acheteurs détiennent un savoir important en matière de cultures ou de produits. Le producteur sous contrat peut en bénéficier et augmenter ainsi ses chances de faire une bonne récolte ou d'avoir un revenu raisonnable.

Les acheteurs-contractants ont tout intérêt à obtenir un bon produit de leurs producteurs. Ils essayent donc d'aider les producteurs à fournir un bon produit.

Le soutien financier pour la phase de démarrage d'une culture

Un entrepreneur qui s'engage dans une production commerciale a avant tout besoin d'argent pour démarrer. Or, les petits cultivateurs ont souvent du mal à obtenir un emprunt. Il existe une solution qui consiste à cultiver sur la base d'un contrat. L'acheteur proposant un contrat est généralement prêt à fournir des graines, des fertilisants et des pesticides que le producteur paie lorsqu'il livre sa marchandise. Le désavantage de ce type de contrat est que les petits producteurs sont fortement dépendants de l'acheteur qui peut abuser de la situation en demandant des prix excessifs pour les moyens de production fournis.

Les producteurs reçoivent parfois un soutien de la part des acheteurs qui proposent un contrat leur permettant de lancer le processus de production.

Les inconvénients

La culture sous contrat comporte aussi de grands risques et inconvénients pour le producteur :

- Une forte dépendance vis-à-vis de l'acheteur
- D'éventuels problèmes en cas de mauvaise récolte
- Un mauvais usage des ressources
- D'éventuels problèmes de paiement

Une forte dépendance vis-à-vis de l'acheteur

En produisant sous contrat, le producteur perd une partie de son indépendance. Il peut encore prendre lui-même des décisions concernant la culture mais il est lié à l'acheteur pour ce qui concerne les ventes et les prix. Dans certains cas, le producteur est totalement dépendant de l'acheteur. Les prix et conditions stipulés dans un contrat peuvent être tellement mauvais qu'il est impossible au cultivateur de remplir ses engagements. Il peut même arriver que le cultivateur doive céder toute son affaire à l'acheteur.

La production par contrat offre une sécurité pour une longue période. Mais, à l'inverse, le producteur peut se retrouver lié pour longtemps à un contrat qui lui est défavorable. Avant de décider de cultiver sous contrat, il est donc important de peser les avantages et les inconvénients.

Un producteur perd une part de son indépendance lorsqu'il s'engage à produire sous contrat. Il est important qu'il lise le contrat attentivement afin que lui et l'acheteur-contractant sachent précisément en quoi consistent leurs engagements.

Les éventuels problèmes en cas de mauvaise récolte

Dans bien des contrats, les producteurs sont tenus de fournir une certaine quantité de leur récolte à l'acheteur. Ils ont souvent cette obligation lorsqu'ils s'approvisionnent en semences chez le même acheteur par exemple. Si la récolte ou la production sont mauvaises, le producteur est confronté à de sérieux problèmes. Il est débiteur auprès de l'acheteur et doit souvent rembourser la dette avant la saison suivante. Si c'est impossible, l'acheteur peut lui demander de céder une partie de sa propriété, de la terre par exemple, à titre de paiement.
Ce problème peut être évité lorsque le contrat stipule que le cultivateur a plusieurs années pour payer sa dette.

N'oubliez jamais de lire un contrat entièrement afin d'être sûr de bien comprendre ce qui est prévu en cas de mauvaise récolte ou mauvaise production.

Un mauvais usage des ressources

Les acheteurs fournissent souvent aux cultivateurs des fertilisants, des pesticides, etc. Ces ressources peuvent améliorer la récolte mais le producteur doit pouvoir les rembourser. Les producteurs qui ne savent pas vraiment comment utiliser ces produits courent le risque d'avoir des coûts plus élevés que le bénéfices supplémentaires ainsi obtenus.

Assurez-vous que vous utilisez correctement les pesticides et les fertilisants fournis par l'acheteur. En effet, ces frais doivent être remboursés

et un usage abusif de ces produits peut avoir un effet négatif sur la production.

Les éventuels problèmes de paiement

Il arrive que des acheteurs ne paient pas les producteurs à l'heure et les paient très longtemps après la livraison des produits. Cela peut être problématique pour les familles dont les sources de revenu proviennent principalement de la production sous contrat. On peut éviter ce problème des paiements trop tardifs en incluant des conditions de paiement dans le contrat. Un groupement de producteurs fournissant un même acheteur peuvent aussi s'organiser entre eux pour faire pression sur celui-ci.

Un producteur doit convenir des conditions de paiement avec l'acheteur-contractant. Il peut ainsi s'éviter bien des problèmes de paiement.

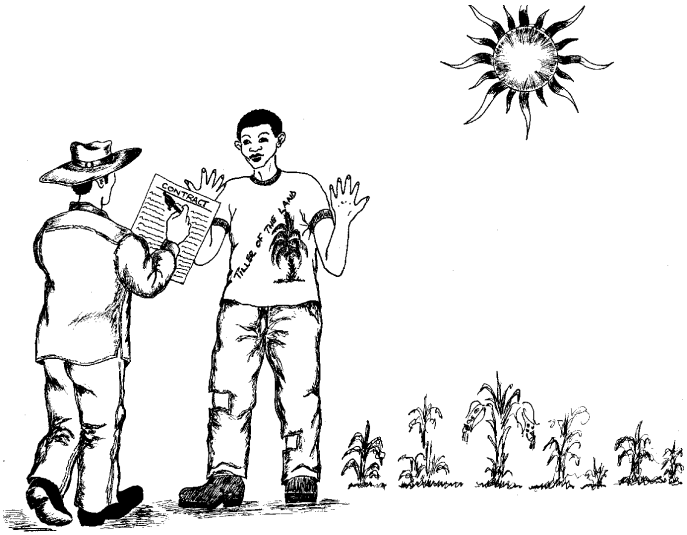


Figure 18 : Que faire lorsque la récolte est mauvaise ?

6 Le management : gérer sa production en fonction des besoins du marché

Pour bien gérer sa production en fonction des besoins du marché, il faut regarder au-delà du simple choix du bon produit. Le processus de production est aussi très important. Seuls les bons produits peuvent être vendus à un prix élevé aux intermédiaires, acheteurs et consommateurs. Le producteur qui veut gagner de l'argent doit se soucier de livrer des produits de grande qualité au prix le plus bas possible. Les acheteurs et les clients font aussi très attention à la régularité de l'approvisionnement des produits. S'il arrive qu'à plusieurs reprises, le producteur n'ait rien à leur offrir, ils n'hésiteront pas à en chercher un autre.

Pour obtenir une production de grande qualité à un bas prix et un niveau de production régulier, il faut gérer son exploitation correctement. Un producteur doit en effet savoir bien gérer s'il veut que son activité lui rapporte suffisamment.

Le management concerne différents aspects de l'activité :
- L'achat
- La production
- Les ventes
- La gestion financière
- Le travail

6.1 L'achat

Un entrepreneur travaillant pour le marché doit acheter différentes choses avant de commencer à produire. Mieux vaut qu'il y réfléchisse bien à l'avance. Pour la culture de céréales par exemple, il lui faut acheter les semences à temps de façon à pouvoir semer quand le temps s'y prête. S'il achète plus de semences que nécessaire, il fera des dépenses inutiles. S'il n'en achète pas assez, une partie de ses terres res-

teront incultivées. Il peut donc augmenter la rentabilité de son activité en planifiant attentivement ses achats.

Une bonne planification des achats facilite le processus de production et évite au producteur de faire des dépenses inutiles.

6.2 La gestion de la production

Gérer la production, cela signifie notamment que l'on fait le meilleur usage des matériaux disponibles. Plus les matériaux sont économisés, plus les coûts sont bas. Prenons le cas d'un fabricant de jouets en bois qui doit acheter le bois pour réaliser ses objets. Plus il pourra fabriquer de jouets à partir d'un même billot de bois, plus il réduira les frais de production.

La manière de produire d'un entrepreneur peut avoir de grandes conséquences sur ce qu'il gagne. Tout en disposant d'autant de terre, de main d'œuvre et d'argent, un producteur qui sait organiser ses activités gagnera plus qu'un collègue qui s'organise mal.

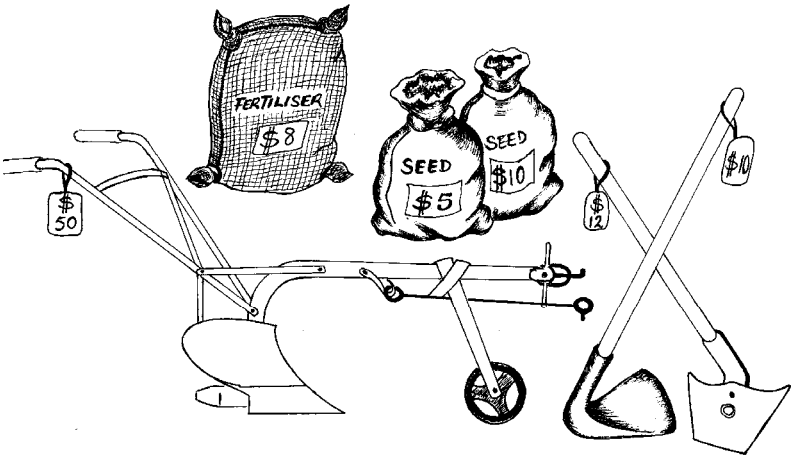


Figure 19 : Les moyens de production

La gestion de la production inclut également l'entretien des moyens de production. Une scie électrique et un canal d'irrigation sont des exemples de moyens de production essentiels. S'ils sont mal entretenus, ils finiront par mal fonctionner et ne plus fonctionner du tout, entraînant ainsi l'arrêt du processus de production. C'est pourquoi leur entretien constitue un aspect important de la gestion de la production.

Gérer la production, cela signifie utiliser le moins de matériaux possible et optimiser les moyens de production de façon à obtenir des produits de grande qualité pour un coût minimal.

6.3 La gestion des ventes

La fabrication d'un produit ou la culture d'une plante coûte de l'argent. Le producteur couvre ces frais en vendant le produit. Plus le produit est vendu rapidement, plus vite le producteur récupère son argent. Il pourra alors s'en servir pour nourrir sa famille, mais aussi pour redémarrer ou élargir une production. Il est parfois plus intéressant de stocker le produit en attendant que les prix augmentent (voir Cas 1). Lorsque vous décidez de stocker un produit, vous devez prendre en compte le fait que le prix de vente estimé devra être suffisamment élevé pour couvrir les frais de stockage et compenser les intérêts perdus (voir paragraphe 7.1).

Les revenus du producteur dépendent non seulement de la rapidité avec laquelle il vend un produit mais aussi du prix de vente de celui-ci. Les agriculteurs qui ont le sens des affaires cherchent à vendre leurs produits sur les marchés où les consommateurs sont prêts à payer le prix fort. La période choisie pour vendre un produit et la façon dont celui-ci est présenté peuvent également avoir une grande influence sur le prix de vente.

La production et la vente doivent donc être gérées de façon à optimiser la fabrication, le stockage et/ou la vente des produits.

Les producteurs doivent chercher à vendre leurs produits le plus rapidement possible et au prix le plus fort. Ils doivent aussi planifier le processus de production de façon à pouvoir mettre leurs produits sur le marché au moment le plus propice.

6.4 La gestion financière

Pour lancer un processus de production, il faut d'abord de l'argent; pour acheter des semences ou des machines par exemple. Un entrepreneur doit donc disposer d'une certaine somme d'argent avant de commencer à produire et de pouvoir investir dans le processus de production. Cela signifie qu'il ne disposera plus de cet argent pendant un certain temps puisqu'il l'aura investi temporairement dans des fertilisants, des bouteilles, des sacs, etc. Outre les investissements nécessaires au lancement de la production, on doit aussi garder de l'argent pour payer les dépenses faites pendant la production. Un producteur doit tout d'abord savoir s'il dispose des moyens financiers suffisants pour couvrir ces dépenses, puis il doit réfléchir à la meilleure façon d'investir.

Une bonne gestion financière est très importante. Un entrepreneur doit conserver la trace des factures qu'il a payées et pouvoir vérifier que ces sommes sont correctes. Il doit aussi vérifier si les acheteurs et consommateurs ont payé les factures.

L'entrepreneur qui consigne avec précision ses dépenses et rentrées d'argent sait exactement ce qu'il a eu comme frais et à quel prix il doit vendre ses produits pour en retirer un profit. Il note les postes pour lesquels il a dépensé trop d'argent et peut prendre des mesures pour éviter que cela ne se reproduise. Si sa production est variée, il peut déterminer quel produit lui rapporte le plus.

Un producteur doit s'assurer que l'argent dont il dispose est dépensé intelligemment. Les factures doivent être payées à temps et les clients doivent eux aussi payer à temps.

6.5 La gestion du travail

Tout processus de production prend du temps. Plus l'entrepreneur répartit de façon efficace les activités de production entre les travailleurs, plus il tirera profit de l'activité. Bien souvent, les tâches peuvent être réalisées par l'entrepreneur lui-même et sa famille. Mais il se peut aussi que l'on doive louer les services de travailleurs. Il est alors souhaitable de chercher des travailleurs qualifiés prêts à bien travailler. Et il est plus rentable de donner aux travailleurs des tâches pour lesquels ils sont les plus préparés. Ce n'est pas en sacrifiant la qualité qu'on peut gérer efficacement le travail, car on risque alors de réduire la rapidité de la production. De plus, un produit de mauvaise qualité sera vendu à un moindre prix et entamera la confiance du client dans le producteur.

Figure 20 : Savoir motiver ses employés

Il n'est pas facile d'obtenir des membres de la famille ou des travailleurs qu'ils travaillent de façon optimale. Mais on peut motiver le personnel de différentes façons; en leur offrant notamment un bon salaire et en les faisant participer aux profits de l'entreprise; ou en mettant en

valeur l'importance du travail qu'ils ont réalisé et en les complimentant pour leurs bons services. Un travailleur qui pense que ce qu'il fait est important appréciera plus son travail et sera plus motivé pour faire encore mieux.

Le travail fourni pendant le processus de production doit être utilisé et géré de telle façon qu'une bonne partie des produits fabriqués soit de grande qualité. Pour ce faire, l'entrepreneur devra motiver les membres de sa famille ou les autres travailleurs pour qu'ils s'acquittent de leurs tâches le mieux possible.

CAS 6 : Motiver le personnel

Ravi Jayawardena est le directeur de Golden Palm International (GPI), une entreprise installée à Colombo, la capitale du Sri Lanka. GPI exporte des objets en bois fabriqués à la main qu'il commercialise par le biais d'organisations pratiquant le Commerce équitable dans le monde entier.

Ravi considère que la gestion du personnel est le défi le plus important pour son entreprise. De nombreuses entreprises sri lankaises considèrent que gérer le personnel, c'est être constamment derrière les travailleurs pour être sûr qu'ils travaillent bien. Cela revient cher et n'est pas agréable. Ravi préconise une autre méthode pour inciter ses employés à fournir de bons produits. Le mot clé de sa philosophie est la motivation. Selon lui, il faut motiver ses employés de telle sorte qu'ils veuillent eux-mêmes fournir un produit de qualité. Comment s'y prendre ? Les employés doivent être intéressés dans le produit qu'il fabrique et avoir l'impression que ce produit est le leur. Ils doivent savoir à qui le produit est destiné et ce qu'il signifie pour les consommateurs. Les travailleurs doivent être conscients du fait qu'un consommateur déçu n'achètera plus le produit, ce qui signifiera à terme moins de travail pour eux. Les directeurs doivent faire savoir à leurs collaborateurs qu'ils jouent chacun un rôle important dans la production. Ravi explique : "nous fabriquons notamment beaucoup d'articles pour Noël. Il est essentiel que ces articles soient prêts en février ou mars afin d'être livrés à temps dans les magasins américains ou européens pour la période des achats de Noël.

L'excellence de la qualité est aussi un aspect essentiel. Pour ce faire, nous devons expliquer à nos employés ce que Noël signifie dans les différentes régions du globe. Ce n'est que lorsqu'ils savent ce qu'ils font, et pourquoi, que les travailleurs sont motivés pour fabriquer un bon produit. Il est important qu'ils sentent qu'ils ont un grand rôle à jouer dans l'entreprise. Beaucoup de personnes ont envie de travailler plus sérieusement quand ils en ont pris conscience ; et une attitude plus positive conduit généralement à un meilleur produit."

Ravi Jayawardena insiste sur le fait que la motivation des employés constitue un aspect essentiel de la gestion d'une entreprise. Les travailleurs capables de fournir un travail de grande qualité sont un atout essentiel dans une entreprise. Une société qui livre de bons produits a des chances de recevoir plus de commandes alors qu'une société qui livre de mauvais produits aura de moins en moins de commandes et finira peut-être par ne plus en avoir. Cela vaut pour les entreprises de toute taille, qu'elles soient grandes ou petites.

(Source : Ad de Veld)

7 Le financement

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 6, pour lancer un processus de production, il faut d'abord de l'argent. L'argent est nécessaire pour acheter des semences ou des machines par exemple. Pourtant, les petits producteurs ne disposent bien souvent que de très peu d'argent et s'ils doivent en emprunter, cela leur revient cher.

L'argent dont on a besoin pour démarrer un processus de production peut provenir de différentes sources :

- un capital privé
- des parents
- un prêteur sur gages
- un groupe d'épargnants
- une banque
- un intermédiaire

7.1 Le capital privé

Le capital privé est l'argent que possède la personne ou la famille qui veut démarrer une activité génératrice de revenus. L'idéal est qu'un producteur dispose lui-même des moyens financiers nécessaires. Il peut alors utiliser cet argent quand il en a besoin et le dépenser comme il l'entend. Il n'a pas à emprunter et à payer des intérêts. Cependant, même s'il a suffisamment de capitaux privés, l'entrepreneur doit bien réfléchir avant d'engager cet argent dans le processus de production car il pourrait aussi l'investir dans autre chose. En le déposant à la banque par exemple, il gagnerait des intérêts. Si la production ou la vente des produits rapportent moins que les intérêts bancaires, le producteur a tout intérêt à placer son argent à la banque.

La façon la plus facile et la moins coûteuse de commencer une activité est de la financer soi-même, par ses propres moyens.

7.2 L’argent provenant de parents

Beaucoup de petits producteurs se procurent de l’argent en empruntant à des parents. Les membres de la famille qui travaillent à l’étranger ou qui ont un emploi en ville gagnent parfois suffisamment d’argent pour pouvoir en prêter une partie à leur famille vivant en zone rurale. Ce type d’emprunt a l’avantage d’être facilement accessible et les parents ne demandent en général que très peu d’intérêts.

L’emprunt d’argent à des parents peut être une façon relativement simple et bon marchée de se procurer de l’argent.

7.3 L’argent provenant d’un prêteur sur gages

Il est parfois possible d’emprunter de l’argent à une personne riche habitant le village ou la ville d’à côté. Une telle personne s’appelle un prêteur sur gages. Les prêteurs sur gages demandent souvent des intérêts élevés parce qu’ils savent qu’ils sont la seule source de crédit possible. L’importance des taux d’intérêt peut parfois se justifier lorsque les prêteurs sur gages courent le risque de ne pas pouvoir récupérer leur argent. L’emprunteur doit donc faire ses comptes pour savoir s’il pourra rembourser le prêt et les intérêts demandés.

Faire un emprunt auprès d’un prêteur sur gages revient souvent cher mais dans certaines régions où on ne trouve pas de banque, cela peut être la seule manière de se procurer des capitaux.

7.4 L’argent de la banque

Les petits producteurs ont souvent du mal à emprunter de l’argent à la banque car celle-ci demande des garanties sous la forme de biens. Les petits entrepreneurs ne possédant pas grand chose, ils ont peu de chance d’obtenir un prêt de la banque.

De plus, les petits producteurs n’ont besoin de faire que de petits emprunts, ce qui n’intéresse pas les banques qui préfèrent prêter de grosses sommes d’argent à de grandes entreprises afin de gagner beau-

coup. Il est pourtant intéressant d'obtenir un prêt bancaire car les taux d'intérêt des banques ayant pignon sur rue sont moins élevés que chez les prêteurs sur gages.

Il n'est pas facile pour les petits producteurs d'emprunter de l'argent par le canal formel des banques. Cependant, cela vaut la peine d'essayer car les intérêts demandés par les banques reconnues sont souvent plus faibles que ceux demandés par les prêteurs sur gages.

7.5 L'argent provenant des intermédiaires

L'intermédiaire est une source de capitaux importante pour bien des petits producteurs. Les intermédiaires sont souvent d'accord pour prêter de l'argent à leurs fournisseurs. Le producteur et l'acheteur profitent ainsi tous les deux de la relation. Le producteur utilise l'argent pour démarrer la production et l'intermédiaire est assuré de sa source d'approvisionnement. L'emprunteur peut donner une partie de sa production en guise de remboursement mais il doit s'assurer que le taux d'intérêt demandé par l'intermédiaire n'est pas trop élevé. Pour ce faire, il peut s'informer sur les taux d'intérêt pratiqués par les banques en ville. Celui demandé par l'intermédiaire ou le prêteur sur gages ne doit pas être beaucoup plus élevé.

Les producteurs et les intermédiaires peuvent travailler ensemble. L'intermédiaire accorde un crédit au producteur de sorte que celui-ci puisse commencer à produire, et le producteur promet de vendre (au moins en partie) sa production à l'intermédiaire.

7.6 Note : l'inflation

Les informations sur l'inflation fournies ci-dessous concernent toutes les sortes de transactions financières.

L'inflation est un problème auquel se heurtent de nombreux pays. Lorsque l'argent perd continuellement de sa valeur, on peut acheter de moins en moins de choses avec la même somme d'argent. Une infla-

tion élevée va de pair avec des intérêts élevés , ce qui empêche le capital de perdre de sa valeur pendant la période du prêt. Ce n’est donc pas toujours une mauvaise chose que d’avoir des taux d’intérêt élevés.

L’inflation est un problème pour tous ceux qui empruntent de l’argent. L’argent épargné ou emprunté perd de sa valeur à cause de l’inflation. C’est pourquoi il est intéressant d’échanger son argent le plus vite possible contre des biens qui ne sont normalement pas affectés par l’inflation.

8 Coopérer et s'organiser

Le pouvoir est souvent distribué de façon inégale entre les différents intervenants du marché. Un intermédiaire important ou une grande entreprise de transformation ont plus de pouvoir qu'un petit producteur. Par conséquent, il arrive que les producteurs artisanaux obtiennent pour leurs produits moins que ce qu'ils devraient. En se regroupant, ces producteurs sont plus forts face à la position dominante de l'intermédiaire ou de l'entreprise de transformation.

La coopération présente certains avantages :

- Une meilleure position de négociation pendant l'achat ou la vente de produits
- De nouvelles possibilités pour emprunter de l'argent
- Un meilleur accès à l'information
- De nouvelles possibilités pour vendre à des supermarchés ou à d'autres acheteurs importants
- La transformation
- Le transport.

Ce chapitre présente plus en détail chacun de ces avantages.

8.1 Une meilleure position de négociation

Coopérer pour acheter des produits

En se regroupant, les producteurs peuvent obtenir des prix beaucoup plus intéressants pour les marchandises qu'ils achètent. Une des raisons à cela est que leur position dans les négociations est renforcée. Il est plus facile de négocier le prix d'une marchandise quand on en achète une grande quantité. Une autre raison est que les coûts de transport sont considérablement moins élevés. Prenons le cas de dix agriculteurs qui décident d'acheter des semences ensemble. Le sac de semences coûte beaucoup moins car le fournisseur ne se déplace qu'une fois en camion, au lieu de dix, ce qui diminue le coût du transport pour chaque sac de grains.

En s'organisant entre eux, les producteurs sont en meilleure position pour négocier avec les fournisseurs et de plus, les coûts de transports par produit diminuent.

Coopérer pour vendre des produits

Un petit producteur ne peut pas poser ses conditions vis-à-vis d'un gros acheteur alors que celui-ci peut choisir entre plusieurs petits fournisseurs. Si un fournisseur réclame plus, notamment en matière de paiement, le gros acheteur s'adressera tout simplement à un autre vendeur. Il en va autrement lorsque les petits producteurs se regroupent. Le gros acheteur ne peut plus mettre les producteurs en compétition. On crée une situation où l'acheteur et le vendeur (les producteurs organisés entre eux) peuvent négocier les prix et les conditions de vente sur une base équitable.

Les producteurs qui s'organisent entre eux sont dans une meilleure position pour négocier avec les acheteurs. Ils obtiennent plus facilement un bon prix pour leurs produits.

CAS 7 : COOMPAGRO (Paraguay)

La commercialisation par le biais d'une coopérative agricole
Au Paraguay, après plusieurs années de dictature militaire, les groupements ont à nouveau été autorisés à s'organiser entre eux à partir de 1989. Jusqu'alors, les organisations de paysans étaient illégales et les coopératives faisaient immédiatement l'objet de suspicions.

Plusieurs organisations agricoles ont vu le jour au début des années 1990, mais elles n'ont pu exercer que peu d'influence car elles n'étaient pas encore bien organisées et leurs dirigeants manquaient d'expérience. C'est pourquoi les intermédiaires et les vendeurs au Marché aux enchères central d'Asunciòn, la capitale du Paraguay, ont toujours pu tirer profit des paysans et de leurs nouvelles organisations.

Cette situation s'est maintenue jusqu'à ce que quelques organisations et coopératives locales mettent leurs efforts en commun et décident de commercialiser directement leurs produits par le biais de leur propre centre dans le Marché aux enchères. Finalement, le projet réussit. L'année 1994 marqua le lancement officiel de CECOPROA (centre de commercialisation des producteurs associés).

Ce centre couvre maintenant une zone de 1100 m^2 et se divise en 17 unités de vente qui sont exclusivement réservées aux organisations membres du centre. CECOPROA n'est pas (encore)totalement indépendante du gouvernement et c'est pourquoi elle a pour directeur un fonctionnaire du Ministère de l'Agriculture.

Au départ, seules les 5 coopératives qui avaient été à l'initiative du projet (dont aucune d'entre elles n'avait plus de cinq ans) travaillaient avec CECOPROA. Mais leur succès fut si fulgurant que la demande de vendre dans le centre augmenta rapidement. Finalement, le centre abrita 28 organisations qui se faisaient une telle concurrence qu'elles perdirent complètement de vue leur objectif initial. Ce fut à nouveau l'occasion d'établir un nouveau projet et on eut l'idée de coordonner beaucoup plus les efforts des producteurs de façon à améliorer les chances de commercialisation de tous les participants, indifféremment de leur origine régionale, de leurs orientations politiques ou d'autres critères. 24 des 28 coopératives locales impliquées finirent par faire l'énorme effort de créer une organisation de coordination, la COOMPAGRO.

Le président de la COOMPAGRO, Nicolas Argana explique : « 4 ans et demi après avoir démarré le centre de commercialisation au Marché aux enchères central d'Asunciòn, nous sommes maintenant une véritable institution économique et sociale constituée par et pour 2100 paysans qui vendent ici leurs propres fruits, légumes et céréales. Nous avons actuellement un chiffre d'affaires d'environ 350 000 dollars (américains) par mois ».

Les avantages du centre de commercialisation CECOPROA sont clairs:les petits paysans ont enfin une chaîne de commercialisation qui les paie au juste prix;ils ont acquis en très peu de temps une expérience des méthodes et techniques de ventes;et le programme CECOPROA stimule la production des cultures en cours. Bien entendu, le marché aux enchères d'Asunciòn joue un rôle remarquable, à la fois en tant que source de revenus et en tant que modèle pour le développement d'initiatives similaires dans d'autres régions.

Il va de soi cependant que quelques problèmes subsistent (encore). A cause du manque d'expérience et du savoir-faire technique des paysans, la qualité et la présentation des produits ainsi que l'emballage laissent encore à désirer, même si certaines coopératives membres de la COOMPAGRO vendent directement à des supermarchés. Par ailleurs, COOMPAGRO doit payer une contribution de 40 000 dollars par an au centre de commercialisation CECOPROA, uniquement pour les frais administratifs. Les revenus des paysans locaux continuent aussi de souffrir de la compétition déloyale des produits importés qui sont meilleur marché. Qui plus est, la relation, à l'origine positive, entre le gouvernement et la CECOPROA s'est détériorée, surtout depuis la création de COOMPAGRO. Depuis lors, les fonctionnaires du Ministère de l'Agriculture n'ont cessé de se montrer soupçonneux et extrêmement bureaucratiques.

L'explication la plus plausible à cela est qu'ils ont vu leur rôle et leur autorité diminuer depuis l'établissement de la COOMPAGRO. La COOMPAGRO, par son caractère social, offre à ses membres des avantages supplémentaires. La plupart d'entre eux appartiennent aussi à l'organisation paysanne Union Agriçola Nacional (UAN), un syndicat relativement petit (pour le Paraguay), comptant environ 6000 membres. Ce syndicat développe des projets d'infrastructure et d'installations techniques au profit de ses membres (des systèmes d'alimentation en eau et d'évacuation des eaux usées notamment) et les aide à augmenter leur production et obtenir des crédits.

(Source : Jur Schuurman, Agriterra, avec la collaboration de Sabino Colman (Secrétaire général de COOMPAGRO et UAN) et Ottmar Hahn (Président de l'UAN))

8.2 Coopérer pour emprunter de l'argent

Les petits producteurs ont souvent du mal à emprunter de l'argent car les banques préfèrent prêter des sommes importantes à de grandes entreprises (voir Chapitre 7).

Cependant, de plus en plus de banques et d'ONG prêtent à des groupes ou des individus, à condition cependant que ceux-ci soient organisés de façon formelle. Le prêt est plus important si les petits entrepreneurs font une demande groupée. Les banques ou les ONG n'acceptent en effet que les gros emprunteurs car la gestion des gros prêts leur coûte moins que celle des petits. Le manque de nantissement d'un particulier devient alors moins problématique car la banque ou l'ONG compte sur la force du contrôle social au sein du groupe. Si un membre du groupe ne rembourse pas son emprunt, le groupe fera pression sur lui pour qu'il le fasse. Au bout du compte, le groupe ne peut demander un autre emprunt que si la somme totale de l'emprunt précédent a été remboursée.

En s'organisant au sein d'un groupe, les producteurs obtiennent des conditions de crédit plus intéressantes. Il est important néanmoins qu'ils acceptent de travailler ensemble et qu'ils fassent de leur mieux pour rembourser l'emprunt. Si l'un des emprunteurs est incapable de payer sa dette, les autres emprunteurs devront rembourser ensemble

tout le prêt. Autrement, ils pourraient perdre la confiance de la banque ou de l'ONG et compromettre les chances d'obtenir un nouveau prêt.

Une bonne manière d'obtenir un crédit est de s'organiser au sein d'un groupe.

8.3 Coopérer pour avoir accès à des informations sur les produits

Plusieurs producteurs d'une même marchandise peuvent coopérer pour rassembler des connaissances et des informations sur la production qui les concerne. Il est en effet important de disposer d'informations commerciales sur les prix, l'offre et la demande du produit en question. Le Cas 1 nous fournit un exemple intéressant à ce sujet. On peut aussi penser à une étude de marché collective, comme nous l'avons vu dans le paragraphe 4.3.

Figure 21 : Un groupe de producteurs en formation

Il peut aussi être intéressant de s'adresser à un groupement organisé pour obtenir des services en matière d'informations. En contactant un

groupement, on peut obtenir des conseils pour plusieurs producteurs en même temps. Les producteurs peuvent aussi tirer avantage de réunions collectives où ils ont la possibilité d'échanger des informations et leur expérience avec d'autres. Ils apprennent ainsi beaucoup des problèmes et des solutions rencontrées par les uns et les autres.

Les producteurs qui s'organisent entre eux ont plus de possibilités pour rassembler des informations sur leurs produits et sur les méthodes de production.

8.4 Dans pour vendre aux supermarchés, aux exportateurs et à d'autres gros acheteurs

Dans les villes, les supermarchés se multiplient sans cesse. Il peut être intéressant de vendre à des supermarchés mais cela n'est pas à la portée des producteurs artisanaux. En effet, les supermarchés achètent par grandes quantités et exigent une continuité dans la qualité des produits qui doivent se ressembler, avoir le même calibre et être mûrs en même temps. Un petit producteur n'est pas en mesure de répondre à ces exigences.

Il en va de même pour les sociétés d'exportation et les autres gros acheteurs qui ont les mêmes exigences en terme de qualité et de quantité que les supermarchés.

Pourtant, vendre directement à ces gros acheteurs peut être très intéressant pour un petit producteur. Il est en effet mieux payé pour ses produits parce qu'il crée une plus-value en les triant et en les emballant avant de les vendre et parce qu'il n'est pas obligé de passer par un intermédiaire.

En travaillant ensemble, les petits producteurs sont en mesure de répondre aux exigences des supermarchés, des exportateurs et des autres gros acheteurs car ils peuvent réunir et trier les récoltes pour offrir de grandes quantités et une qualité suivie aux acheteurs.
La livraison aux supermarchés, exportateurs et autres gros acheteurs nécessite une très bonne organisation. Les producteurs doivent se met-

tre d'accord sur la façon dont ils vont produire, trier, transporter et vendre leurs marchandises. Il faut aussi qu'ils organisent et planifient la production pour assurer le suivi de l'approvisionnement. Les producteurs doivent donc bien développer leur coopération pour fournir de tels acheteurs.

Il peut être avantageux de fournir de gros acheteurs car les prix qu'ils offrent aux producteurs sont plus intéressants. Cependant, la fourniture collective de produits en quantité et qualité toujours égales nécessite une très bonne organisation.

8.5 La transformation

La transformation collective des produits présente de nombreux avantages. Un point important est que le coût d'achat des machines et autres peut être réparti entre les producteurs. Par ailleurs, en transformant de grandes quantités de produits, on peut satisfaire les gros acheteurs en terme de quantité et de qualité. Ce qui compte le plus, c'est que la transformation ajoute de la valeur au produit.

La transformation collective des produits revient moins cher, permet d'améliorer la qualité et est plus rentable.

8.6 Le transport des produits

Tout comme pour la transformation, la coopération en matière de transport de produits permet de réduire considérablement les coûts. Les petits producteurs peuvent par exemple louer ou acheter un camion ensemble et en partager ainsi les coûts. Il est évident que se rendre en ville avec un camion plein est plus rentable que d'y aller avec plusieurs véhicules peu chargés. Qui plus est, en coopérant ainsi, on peut se passer des services d'un intermédiaire. Ce qui signifie qu'on est mieux payé pour ses marchandises.

L'acheminement collectif des produits permet de réduire les coûts de transport. De plus, il n'est plus nécessaire de passer par un intermédiaire et les producteurs reçoivent plus pour leurs produits.

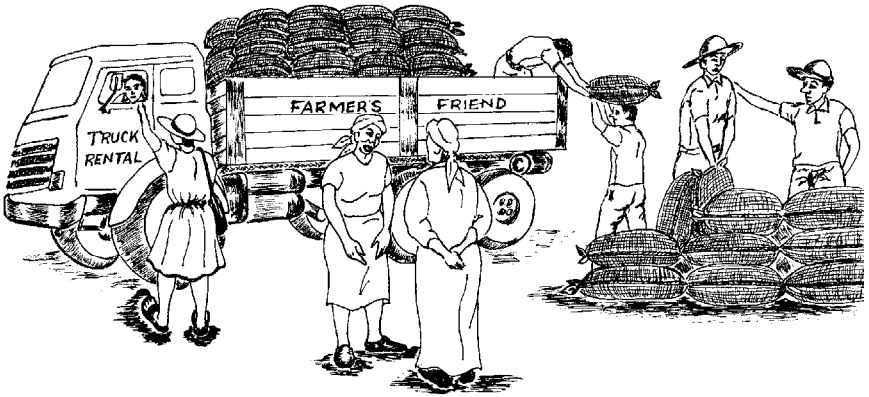


Figure 22 : Louer en moyen de transport à plusieurs

9 Différentes formes de coopération

Nous avons discuté dans le chapitre 8 de l'intérêt pour les producteurs de travailler ensemble.
Nous allons dans ce nouveau chapitre présenter brièvement deux formes différentes de travail en commun.

Les formes de coopération les plus importantes sont :
- La coopérative, que nous décrivons dans les paragraphes 9.1 et 9.2,
- Le groupement, que nous décrivons dans le paragraphe 9.3.

Les producteurs peuvent s'organiser de façon officielle en coopérative. Ils peuvent aussi travailler ensemble de façon informelle et temporaire en petits groupes.

La solidarité entre les membres d'une coopérative ou d'un groupement est un facteur de réussite essentiel. Nous nous y intéressons de près dans le paragraphe 9.4.

9.1 La coopérative

La coopérative est la forme de coopération la plus connue. Les activités menées collectivement membres présentent de nombreux avantages pour les membres de la coopérative. Les coûts peuvent être répartis et les producteurs sont en position de force pour négocier avec les acheteurs.

La règle fondamentale de toute coopérative est que les membres ont tous les mêmes droits. Par ailleurs, les revenus des membres sont considérés comme plus importants que les revenus de la coopérative elle-même. En travaillant ensemble, les membres d'une coopérative tirent profit des points que nous avons cités dans le chapitre précédent : meilleure position dans les négociations, accès facilité au crédit

et à l'information, possibilités de fournir les supermarchés et d'autres gros acheteurs, transformation et transport collectif des produits.

Problèmes éventuels

Les membres d'une coopérative retirent des avantages à travailler ensemble. Cependant, les coopératives peuvent, et c'est souvent le cas, rencontrer des problèmes; quand, par exemple, le gouvernement est impliqué dans la coopérative et poursuit des buts qui ne sont pas dans l'intérêt des producteurs; ou quand la direction de la coopérative tombe dans les mains d'un petit groupe de personnes qui perdent de vue les objectifs initiaux et négligent les intérêts des membres. Il arrive aussi qu'une coopérative devienne trop bureaucratique. Son organisation est alors si rigide qu'elle n'arrive plus à s'adapter rapidement aux changements.

9.2 Comment faire pour qu'une coopérative fonctionne bien

Pour qu'une coopérative fonctionne bien, il faut observer certaines règles.

Bien communiquer

Ce sont les membres qui créent la coopérative. Aussi, leurs souhaits doivent être entendus en premier lieu. Cela n'est possible que si la communication est bonne entre les membres et les administrateurs de la coopérative, ce qui implique que les producteurs soient en contact direct avec les administrateurs et la direction de la coopérative.

S'en tenir à un petit nombre d'objectifs

La coopérative ne devrait pas chercher à poursuivre trop d'objectifs à la fois. Il n'est pas raisonnable par exemple qu'une seule coopérative organise la vente, la transformation, le transport et l'accès au crédit. L'organisation de tous ces aspects devient trop compliquée et la coopérative court le risque de perdre de vue son objectif principal.

Limiter les coûts

Les membres de la coopérative doivent payer eux-mêmes les coûts de l'organisation. Si l'organisation devient trop compliquée, les coûts augmenteront trop vite. Dans ce cas, les membres ne tireront plus aucun avantage de la coopérative. Pour que la coopérative continue à être lucrative, les coûts de fonctionnement doivent rester modérés. Il est important aussi que les administrateurs et la direction informent régulièrement les membres des dépenses faites.

Définir quels sont les droits et les responsabilités des membres

Les membres de la coopérative ont un certain nombre de droits et de responsabilités envers la coopérative, et les uns envers les autres bien entendu. Les droits et responsabilités de tous les membres de la coopérative doivent donc être clairement définis.

Les droits concernent par exemple les accords sur le paiement des produits livrés. Les responsabilités s'appliquent à la fourniture des produits à la coopérative. La coopérative ne peut changer ces droits et responsabilités sans consulter ses membres.

Définir comment la coopérative doit fonctionner

La direction doit aussi informer les membres le plus vite possible des changements au sein de la coopérative ou concernant les produits. Cela permet aux membres de comprendre ce qui se passe dans la coopérative et sur le marché pour lequel ils produisent. Les membres devraient aussi tous pouvoir accéder à l'administration de la coopérative et savoir à quoi correspondent les dépenses et rentrées d'argent. Les producteurs profitent au maximum de leur adhésion à la coopérative s'ils bénéficient de toutes ces informations.

Tous les membres d'une coopérative peuvent tirer bénéfice à travailler ensemble. Pour ce faire, il faut que la coopérative fonctionne correctement et se concentre sur les intérêts des producteurs qui y participent.

9.3 Produire au sein d'un groupement

Les producteurs peuvent aussi travailler ensemble sous la forme d'un groupement. Le groupement est similaire à la coopérative mais a un caractère moins officiel et est souvent plus petit. Il est donc plus facile à mettre en place et plus flexible. De plus, les membres se connaissent bien entre eux. La structure organisationnelle d'un groupement est en général plus simple que celle d'une coopérative, ce qui permet de limiter les coûts et de ne pas perdre de vue les objectifs. Les producteurs peuvent travailler au sein d'un groupement pour améliorer leur position de négociation, pour réduire les coûts de transport, avoir accès à l'information, aux prêts, pour transformer et trier leurs produits.

En ce qui concerne la position des producteurs pour négocier l'achat ou la vente de marchandises, le groupement est en général moins fort qu'une coopérative officielle. Le caractère informel du groupement le rend moins durable aux yeux des acheteurs. Il est donc plus difficile de les convaincre que le groupement est une organisation faite pour durer. Dans les faits, le groupement n'a pas forcément une durée de vie plus courte qu'une coopérative. Il fonctionne parfois même mieux, étant donné sa petite taille et le lien fort qui existe entre ses membres.

Pour les autres activités, il importe peu que les producteurs soient organisés de façon informel en groupement ou officiellement en coopérative. Du moment qu'ils sont prêts à travailler ensemble à la réalisation d'un objectif commun.

Le groupement est une forme d'organisation moins formelle et plus petite que la coopérative. L'avantage d'un groupement est que les relations entre les membres sont plus directes et que les liens sont plus forts. Cela permet de ne pas perdre de vue les objectifs que l'on s'est fixés. L'inconvénient cependant de cette forme d'organisation est qu'elle est plus faible car sa structure et son fonctionnement sont beaucoup moins formalisées.

9.4 La solidarité

Les producteurs travaillent ensemble pour tirer meilleur profit de leurs activités. Cependant, il est parfois difficile d'accepter que pour certains produits, il est plus rentable de continuer à travailler ensemble sur une longue période que d'obtenir individuellement un petit avantage financier à court terme.

Imaginez par exemple qu'un groupement de producteurs ou une coopérative ait un contrat avec un supermarché pour la fourniture de piments. Le prix est fixé pour une période donnée. Il se peut que les prix pratiqués sur le marché local soit temporairement plus élevés que ceux du supermarché. Pour un membre individuel, il est plus intéressant à ce moment-là de vendre sa récolte de piments au marché local. Si plusieurs producteurs font la même chose, le supermarché ne recevra pas la quantité de piments convenue dans le contrat. Le groupement, ne remplissant pas ses obligations, risque de perdre le contrat. De ce fait, il se prive de la possibilité de vendre à un prix correct et stable pendant une plus longue période.

Pour travailler ensemble, il faut être solidaire. Il est important que les membres individuels d'une coopérative placent les intérêts du groupe au-dessus de leurs intérêts à court terme. Ce n'est que lorsque tous les membres se rallient à cette attitude que le groupement ou la coopérative de producteurs peut fonctionner au mieux et dans l'intérêt de ses membres.

Annexe 1 : Le calcul du prix de revient

Les revenus d'un entrepreneur dépendent du prix des produits et des coûts engagés pour les fabriquer. Lorsqu'on connaît ces coûts, on peut calculer ce qu'on appelle le prix de revient. Si le prix de revient d'un produit est supérieur à son prix de vente, l'entrepreneur perd de l'argent. Par contre, si le prix de revient est inférieur au prix de vente, l'entrepreneur gagne de l'argent, ou, autrement dit, il fait un profit.

La fabrication d'un produit coûte de l'argent. Le maraîcher doit par exemple se procurer une parcelle de terre et doit payer les semences et les fertilisants. Il doit aussi se procurer des machines pour travailler la terre et payer les salaires des ouvriers agricoles. Généralement, ce sont les parents du maraîcher qui travaillent dans les champs. Or, même s'ils ne touchent pas de salaire, leur travail peut coûter de l'argent. Ils pourraient notamment être rémunérés comme ouvriers agricoles quelque part ailleurs pendant ce temps. En travaillant dans les champs familiaux, les parents se privent de la possibilité de gagner de l'argent ailleurs. Les revenus ainsi perdus doivent être inclus dans les coûts de production.

Il est souvent difficile pour les membres de la famille de trouver un travail rémunéré en dehors des activités familiales. Dans ce cas, il n'est pas nécessaire de compter le coût de la main d'œuvre dans le prix de revient. Tout ce que gagne la famille en travaillant dans les champs est alors un bénéfice car sans ce travail, il n'y aurait aucun revenu.

L'exemple suivant montre comment calculer le prix de revient d'un produit.

Exemple

Un entrepreneur fabrique des paniers en osier pour le marché local. Les coûts engagés pour fabriquer un panier comprennent :

Le matériel (roseaux)	2,00 (dollars américains)
Le transport jusqu'au marché	0,50
Les outils	0,30
Le stockage	0,20
Coûts totaux	3,00

La fabrication d'un panier coûte 3 dollars à l'entrepreneur. Le travail familial n'est pas compris dans ce calcul. Les membres de la famille ne peuvent être payés sur le temps passé à fabriquer les paniers que si chaque panier est vendu plus de 3 dollars. Tant que la famille ne peut gagner de l'argent autrement, ce qu'elle gagne pour le temps passé à fabriquer les paniers est bienvenu. Si les personnes peuvent avoir des revenus en dehors de l'activité familiale, le prix de vente des paniers doit alors être suffisamment élevé pour compenser la perte des revenus qui auraient pu être gagnés en travaillant ailleurs.

Si le prix de vente est inférieur à 3 dollars, les paniers coûtent plus cher à la production que ce qu'ils ne rapportent à la vente. Dans ce cas, l'entrepreneur doit faire un choix. Ou il réduit les coûts de fabrication des paniers, ou il arrête cette production et se tourne vers une activité plus profitable.

Un entrepreneur qui choisit de fabriquer un nouveau produit doit généralement apprendre beaucoup de choses sur ce nouveau produit et sur le processus de production. Il arrive qu'il fasse des fautes au début, ce qui augmente le prix de revient du produit. Il ne gagnera donc peut-être pas assez pour compenser le travail qu'il ou que sa famille a investi. Ce n'est pas forcément problématique, tant que le prix de revient diminue suffisamment à terme pour garantir un paiement correct du travail investi.

Bibliographie

Abbot, J.C., **Marketing improvement in the developing world,** FAO Economic and social development series 37. 1986, FAO, Rome, Italie.

CBI, **CBI export planner: a comprehensive guide for prospective exporters in developing countries.** 2000, Rotterdam, Pays-Bas.

CBI-COLEAPC-PROTRADE, **Exporting fresh fruits and vegetables: a survey and marketing guide on the major markets in the European Union.** 1997, Rotterdam, Pays-Bas.

FAO, **Horticultural marketing: a resource and training manual for extension officers,** FAO services bulletin 76. 1989, FAO, Rome, Italie.

FAO, AGSM, **Guide to establishing small packaging stations for fruits and vegetables in rural areas.** 1984, Rome, Italie.

KommaNetBV, **Eco Trade Manual: environmental challenges for exporting to the European Union.** 1998, Rotterdam, Pays-Bas.

Schubert, B., **Market information services.** FAO Agricultural services bulletin 57. 1983, Rome, Italie.

Adresses utiles

CBI: Centre pour la promotion des importations en provenance des pays en développement
Site web : www.cbi.nl

GreenBuss, banque de données du CBI sur le commerce, l'environnement et les technologies
Site web : www.cbi.nl/greenbuss

COLEAPC: Liaison Europe-Afrique-Pacifique Caraïbes
Site web : www.coleapc.org

OMC Organisation Mondiale du Commerce
Rue de Lausanne 154, Geneva 21 Suisse
Tel. : (41-22) 739 5111 ; Fax : (41-22) 731 4206
E-mail : enquiries@wto.org; Site web : www.wto.org
L'Organisation mondiale du commerce (OMC) est la seule organisation internationale qui s'occupe des règles régissant le commerce entre les pays. Au cœur de l'Organisation se trouvent les Accords de l'OMC, négociés et signés par la majeure partie des puissances commerciales du monde et ratifiés par leurs parlements. Le but est d'aider les producteurs de marchandises et de services, les exportateurs et les importateurs à mener leurs activités.