

Continue

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

Une autre entreprise fit installer 10 chambres de congélation d'une capacité de 1000 m³. Après quelques mois, on s'aperçut que la demande était très faible. En pratique, ces chambres destinées à des produits congelés ne servent que comme chambres froides, et cinq moteurs restent inemployés la plupart du temps.

Un troisième exemple montrera l'importance de bien comprendre quelles tranches du marché les entreprises frigorifiques auront à desservir. Pour un projet de création d'un marché de gros, huit chambres froides totalisant 880 m³ avaient été prévues en fonction du volume quotidien de stock de report sur lequel les concepteurs avaient tablé. Mais, en fait, les grossistes commissionnaires avaient pour habitude de liquider leur stock le plus rapidement possible, si bien que la demande de report était minimale. Résultat: ces chambres froides servent maintenant à entreposer des fruits importés en attente de distribution, et des produits comme du fromage ou de la viande qui ne sont même pas vendus sur le marché de gros.

Depuis cette époque, la pratique de la réfrigération dans les opérations de manutention, transport, emmagasinage et distribution des fruits et légumes s'est beaucoup développée. Pour certains des produits les moins fragiles, comme les pommes et les oranges, l'emmagasinage a fait de tels progrès que le consommateur peut se les procurer en toute saison. Mais cela ne présente pas que des avantages. Ayant toujours sous les yeux de tels produits, le consommateur risque d'oublier les qualités du fruit frais mûri sur l'arbre, et l'ensemble de la production peut s'en trouver déprécié.

L'inspection aux frontières provoque des retards qui sont une gêne permanente pour les exportateurs de

fruits et légumes périssables. C'est pour remédier à cet inconvénient qu'a été institué le système de transports internationaux réfrigérés (TIR). Les exportateurs qui en sont membres sont autorisés à plomber leurs véhicules au lieu de chargement. A condition que le plomb reste intact, les véhicules devraient pouvoir arriver à destination sans être ouverts pour vérification. La confiance des autorités douaniers, cependant, n'a pas toujours été injustifiée: une de leurs plus belles prises a été, en 1981, à Trieste, à la frontière italienne, celle de 1,5 tonne de haschisch dissimulé au milieu d'une cargaison de produits réfrigérés.

Envois à l'essai. De tels envois sont essentiels au progrès de la commercialisation et sont indispensables pour vérifier, avant d'engager de gros investissements en moyens de production et de commercialisation, la faisabilité des mesures que les enquêtes et analyses font apparaître comme indiquées. Ils montrent aussi comment la direction et le personnel doivent se préparer au travail et aux contrôles nécessaires.

Comme l'organisation de tels envois à l'essai soulève des problèmes et comporte des risques de perte, ce sont souvent des organismes gouvernementaux qui s'en chargent. Certains d'entre eux ne possèdent pas toujours l'expérience voulue, et quelquefois, pour des raisons politiques, des expéditions se sont poursuivies bien que les conditions essentielles de succès ne soient manifestement pas toutes réunies. En 1964, 8 tonnes de haricots verts furent chargés dans un camion frigorifique en Turquie pour être vendus à Munich. Un accident immobilisa le camion plusieurs jours en Yougoslavie. On transféra la cargaison dans un autre véhicule, qui arriva à Munich un samedi assez tard. A cause du week-end et faute de licence d'importation, les haricots ne furent mis sur le marché que le lundi suivant. Ils étaient alors dans un tel état qu'il fallut les détruire.

L'organisation et la planification avaient été insuffisantes, et le calendrier mal établi. Même dans les meilleures conditions, les haricots seraient arrivés à Munich plus que murs et trop tard en saison pour bénéficier des prix les plus élevés. La licence d'importation n'avait pas été obtenue à l'avance, et la

variétés de haricots n'étaient pas de celles appréciées par le consommateur allemand. De plus, le produit avait été emballé par des ouvriers inexpérimentés qui étaient trop lents et, ne disposant pas de balances, les conteneurs n'avaient pas tous le même poids.

Le rôle des envois à l'essai n'est pas seulement d'ouvrir l'accès à de nouveaux marchés, mais aussi de tester les avantages que présentent l'envoi de qualité supérieure et l'introduction de nouveaux services de commercialisation. C'est ainsi que des tomates calibrées et paraffinées, provenant du centre de classement et de conditionnement installé en Jordanie, furent envoyées à des marchés du Golfe où la vente du produit en vrac était déjà solidement implantée. Effectivement, ces lots se vendirent à des prix plus élevés. Mais, pour des raisons d'organisation, les prix ne couvraient pas les coûts de manutention supplémentaires. Quinze ans plus tard, une étude sur le marché de gros du Qatar révèle que les tomates jordaniennes étaient encore beaucoup moins bien présentées que des marchandises concurrentes, et se vendaient moins cher.

Il est évident que si l'on veut tirer de ces expérimentations des renseignements utiles, celles-ci doivent être menées selon des normes commerciales. Pour que les frais encourus et les prix obtenus restent proportionnels aux critères de qualité et aux procédés de commercialisation mis à l'épreuve, il est nécessaire qu'un professionnel qualifié exerce une surveillance étroite. Il lui faudra le plus souvent accompagner la marchandise, à moins qu'il ne dispose au point de destination de collaborateurs sûrs qui lui rendront compte de l'état des produits à l'arrivée, de la situation par rapport aux produits concurrents, etc. La répétition des envois à l'essai est indispensable pour éviter les risques de conclusions basées sur des conditions exceptionnelles de marché ou autres anomalies.

Au début des années 70, quand l'énergie était bon marché, il pouvait arriver que les avantages dont jouissaient certains pays exportateurs en raison de leur climat soient annulés par l'installation, dans les pays importateurs, de serres chauffées permettant une production hors saison. La maîtrise de la température,

la proximité du marché et l'existence de liens étroits avec les distributeurs simplifiaient la programmation des livraisons en fonction de la demande. Les chocs pétroliers enregistrés depuis 1973 ont renversé cette tendance. Les pays producteurs favorisés par des conditions atmosphériques naturelles ont repris l'avantage. Les mouvements de fruits, de légumes et de fleurs périssables des régions chaudes vers les régions froides ont continué de prendre de l'ampleur; la technique en matière de commercialisation doit marcher de pair avec cette expansion.

Adapter l'offre a la demande

La surabondance saisonnière, accompagnée de prix très bas, pose un problème qui revient sans cesse dans la commercialisation de nombreux fruits et légumes. On pense le plus souvent y remédier par l'emmagasinement. Certes, la pratique de la réfrigération a permis d'allonger considérablement le laps de temps pendant lequel pommes, agrumes, etc., peuvent être acheminés vers le marché. Mais, pour nombre d'autres produits, plus périssables de nature et de moindre valeur marchande, l'accès à l'emmagasinement peut n'être qu'un leurre. A Lusaka (Zambie), on vit suinter un liquide noirâtre sous la porte d'une chambre froide où l'on avait entreposé des choux en raison d'une saturation du marché. A Maurice, lorsqu'on ouvrit la porte d'un dépôt gouvernemental de pommes de terre, on vit s'élever un nuage d'insectes ailés. Il se peut que le coût de l'emmagasinement, compte tenu des pertes matérielles et de la détérioration, ne soit tout simplement pas justifié. En outre, si l'on se préoccupe trop de l'emmagasinement, on risque de perdre de vue la nécessité d'accroître les mouvements commerciaux, d'organiser la promotion et d'ajuster les prix pour livrer à la consommation les quantités maximales dans les délais les plus brefs.

Dans une perspective plus longue, on peut prolonger la saison des récoltes par l'étalement des semailles, le choix de variétés hâtives ou tardives, et la répartition de la production entre plusieurs zones climatiques. Une fois que la marchandise est en route vers le marché, le mieux est souvent de se décider très vite à écouler le maximum aussi rapidement que possible. C'est une des principales raisons pour lesquelles tant de

fruits et de légumes ne sont commercialisés que par consignation à un commissionnaire, les prix étant laissés libres. Si les prix sont fixes, les quantités produites et consommées seront vraisemblablement moindres. Il y a aussi moins de motivation à faire durer la période de disponibilité. La consommation n'est pas stimulée par les baisses de prix quand l'offre est abondante.

Figure 5.2 Les frais d'entreposage ne sont pas toujours justifiés.

Pour obtenir une bonne gestion des approvisionnements qui évite la saturation d'un marché, il faut en général qu'il existe, quelque part dans la chaîne du traitement ou du transport, un passage obligatoire où les quantités écoulées puissent être contrôlées. Cette méthode s'est révélée très efficace pour l'exportation hors saison de tomates, du Mexique vers les États-Unis. Ces tomates proviennent principalement de la zone de culture irriguée de Sinaloa. Une organisation, qui comprend des représentants des producteurs, délivre des permis spécifiant la surface qui peut être plantée et qui sera alimentée en eau. Ces permis se fondent sur une évaluation bi-hebdomadaire des capacités d'absorption du marché. Les expéditions sont vérifiées à la frontière avec des listages quotidiens. Les associations d'agriculteurs, en cheville avec les usines de conditionnement, infligent des amendes à ceux qui ne s'alignent pas. Si un cultivateur ne fait pas usage de son permis d'exportation, il n'en obtiendra pas à la campagne suivante. De nouveaux producteurs peuvent, s'ils remplissent certaines conditions, bénéficier d'une aide à l'exportation.

Ces contrôles du débit des marchandises ont pour rôle de déterminer les normes qualitatives pour les légumes d'exportation et le choix des conteneurs à utiliser, de recommander les superficies qui peuvent être plantées, et de réduire les expéditions en période de prix bas sur le marché américain. On limite les exportations en refusant les tomates inférieures à un calibre donné (par exemple 5,5 cm de diamètre) ou en éliminant certaines couleurs comme le rouge ou le rouge clair (de moindre valeur marchande, car les tomates risquent davantage de s'abîmer avant de parvenir à la vente au détail). Ainsi, appliqués de façon constructive, les contrôles quantitatifs maintiennent une bonne image de marque. Cependant, il ne

faut pas aller trop loin dans ce sens, car on favoriserait les concurrents. En 1980, une diminution de 8 pour cent des fournitures mexicaines de tomates entraîna une hausse de production de 20 pour cent en Floride.

Ces méthodes peuvent être pratiquées par des groupes restreints de cultivateurs spécialisés. Plus le nombre des petits exploitants est grand, plus la répartition et la gestion des contingents deviennent difficiles. L'exemple de la coopérative des producteurs de légumes de la région de Kigezi, en Ouganda, montre comment ce problème peut être abordé dans un pays d'Afrique. Cette région se trouve à 400 km de l'important marché de Kampala, trop loin pour que les cultivateurs puissent y vendre directement. L'altitude favorise la culture de légumes des régions tempérées. La coopérative organisa le transport pour ses membres, passa des contrats pour approvisionner des collectivités et nomma un directeur commercial à Kampala. Elle se sentait obligée, au début, d'acheter tous les légumes fournis par ses membres. Pour ajuster ses achats en fonction de la demande prévue du marché, elle commença par distribuer des semences. Puis elle annonça par avance des augmentations de prix pour certains légumes dont on savait que les disponibilités seraient rares à certaines périodes. Ces informations étaient communiquées au moment des plantations, et répercutées par le personnel de terrain. Les cultivateurs réagirent vite. On obtint de bons résultats avec la laitue, la pomme de terre et la carotte. Subsistaient cependant des périodes de surproduction où il fallait limiter les achats. Les administrateurs de l'Union de Kigezi fixèrent alors des contingents pour chaque société primaire en fonction du nombre de ses membres et de leurs conditions de production. Ces contingents étaient établis sur la base d'estimations provenant des équipes de vente à Kampala. Du fait de la lenteur des communications, cette information ne parvenait au dernier cultivateur qu'au bout d'une semaine. Aussi les livraisons de légumes correspondaient-elles en fait à la demande de la semaine précédente.

En cas de surabondance de l'offre, la société primaire pouvait soit n'acheter à chaque membre que des quantités limitées, soit acheter la totalité de la production à un prix réduit, que l'on pouvait espérer couvrir avec ce que verserait l'Union. Les légumes restant dans les entrepôts de la société étaient vendus

a des marchands desservant des régions ou le syndicat n'avait pas de service de commercialisation, ou distribués aux pauvres. Ce système marchait très bien. Les légumes arriverent au second rang des sources de revenus, juste après le café.

Toutefois, la coopérative restait vulnérable par manque de personnel local qualifié pour s'en occuper. Il fut particulièrement difficile de trouver un bon directeur pour le dépôt de vente stratégique de Kampala. Le premier, après avoir reçu une formation à l'étranger, démissionna pour créer sa propre affaire; le deuxième s'avéra alcoolique; le troisième, après un an de travail, devint administrateur commercial au service du gouvernement; le quatrième, qui avait commis des irrégularités, dut être renvoyé, et le cinquième, précédemment secrétaire du syndicat, dut apprendre le métier après le départ de son précédent.

La coopérative n'était pas à même de superviser ses directeurs, car la plupart des membres n'avaient aucune expérience commerciale antérieure et ne s'étaient même jamais rendus à Kampala.

A un moment donné, le syndicat expédiait chaque semaine une quantité de légumes représentant quatre charges de camion. Cette organisation complexe de plus de 2 000 petits exploitants était soudée par le traité d'union avec Kampala qui constituait le transport. Comme elle était en mesure d'assurer un fret de retour aux propriétaires des camions qui venaient desservir la zone, elle obtenait des conditions favorables. Ce traité d'union se rompit pendant les dernières années du régime d'Amin. Les camions cessèrent de rouler la nuit. Au lieu d'être cueillis dans l'après-midi et proposés le lendemain sur le marché, les produits devaient être cueillis un jour, transportés le lendemain et mis en vente le troisième jour. Pour finir, les différents groupes d'exploitants devinrent tributaires des visites sporadiques de commerçants indépendants.

Transformation des produits

En traitant les fruits et légumes (mise en boîte, séchage, fabrication de confitures), on peut prolonger considérablement les délais de vente et surmonter ainsi nombre d'obstacles rencontrés par la commercialisation. Le gaspillage est réduit, la qualité améliorée, la détérioration évitée, la manipulation et le transport ultérieurs simplifiés. Toutefois, cela nécessite normalement des investissements et des coûts d'exploitation importants. Pour couvrir ces dépenses, il faut s'assurer un approvisionnement permanent de produits frais à un prix avantageux, des débouchés lucratifs pour les produits transformés, et une bonne gestion.

Dans l'ensemble, les possibilités de transformation des fruits et légumes dans les pays en développement sont bonnes. La progression des revenus et l'urbanisation font augmenter la part de la production agricole qui doit être traitée ou qui exige un traitement plus poussé. Selon les projections de la FAO pour l'an 2000, la transformation au premier degré des denrées agricoles devrait doubler de volume entre 1980 et la fin du siècle. C'est pour la transformation des fruits et légumes que l'évolution sera la plus rapide. La demande nationale et les possibilités d'exportation, qui vont s'accroître, devraient permettre une progression annuelle de 6 pour cent.

Dhaka, Dar-es-Salam, Lusaka, Nairobi sont des villes dont la population triplera d'ici à l'an 2000 (voir tableau 5.2). D'autres compteront plus de 10 millions d'habitants: Bangkok, Bombay, Le Caire, Calcutta, New Delhi, Jakarta, Karachi, Séoul. On pense que Mexico aura dépassé les 20 millions d'habitants bien avant cette date. Voilà manifestement des marchés en croissance pour les produits agricoles transformés.

TABLEAU 5.2 Projections de la population urbaine, 1990 et 2000

Villes	1980	1990	2000

	(millions d'habitants)		
Amman, Jordanie	0,7	1,0	1,5
Bangkok, Thaïlande	4,7	7,0	10,0
Blantyre, Malawi	0,4	0,9	1,5
Bombay, Inde	8,3	11,8	16,8
Le Caire, Egypte	7,4	9,9	12,9
Calcutta, Inde	8,8	11,7	16,4
Colombo, Sri Lanka	4,0	5,8	8,1
Dhaka, Bangladesh	3,0	6,0	10,5
Dar-es-Salaam, Tanzanie	1,1	2,5	4,6
Jakarta, Indonésie	7,2	11,0	15,7
Karachi, Pakistan	5,0	7,8	11,6
Katmandou, Népal	0,2	0,3	0,5
Kuala-Lumpur, Malaisie	1,1	1,7	2,4
Lusaka, Zambie	0,7	1,4	2,3
Masenu, Lesotho	-	0,1	0,2
Nairobi, Kenya	1,3	2,8	5,3
New Delhi, Inde	5,4	8,0	11,5
Séoul, République de Corée	8,4	11,5	13,6

Source: Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales, ESA/P/WP66.

On prévoit également une expansion considérable des exportations de produits transformés, des pays en développement vers les pays plus développés. Cela pour deux raisons: les coûts moins élevés dans le tiers monde qui présentent des avantages commerciaux intéressants et les gouvernements qui exercent des pressions pour favoriser l'entrée de devises dont ils ont besoin.

Il faut signaler, pour freiner ceux qui reveraient de bénéfices faciles pour de nouvelles entreprises, qu'un très grand nombre des usines de transformation de fruits et légumes montées dans les pays d'Afrique ont fait faillite. En voici les raisons:

- Surestimation des possibilités de demande; erreurs de jugement quant aux goûts, préférences et habitudes des consommateurs; sous-estimation de la concurrence d'autres circuits de commercialisation et de produits de remplacement, et des difficultés à pénétrer un marché étranger.
- Hypothèses optimistes quant à l'approvisionnement en produits frais; absence de variantes se prêtant à la transformation; stimulation insuffisante des exploitants fournisseurs; absence de services de soutien à la production tels que vulgarisation et crédit.
- Problèmes de gestion, notamment en ce qui concerne la commercialisation; moyens insuffisants pour la promotion des ventes et la distribution; fonds de roulement insuffisants; personnel trop nombreux; interventions gouvernementales peu pertinentes.

Dans certains cas, aucune étude particulière des débouchés n'avait précédé la décision d'investir. Ailleurs, on s'était contenté de supposer-sans enquêter sur les réactions des producteurs-que l'installation d'une usine attirerait un approvisionnement en produits frais. Souvent, on avait accepté des études de faisabilité émanant de sociétés qui espéraient fournir le matériel. Il y a des exemples criants d'études aboutissant à des conclusions favorables sur la base d'hypothèses complètement utopiques. Lors d'un projet de conserverie au Ghana, une société yougoslave avait tablé sur un prix de 1 pesewa la livre de tomates,

alors que les cultivateurs les vendaient cinq fois plus cher sur les marchés.

Marchés extérieurs. Une analyse des statistiques officielles permet de calculer les tendances de la production, des importations et de la consommation de produits transformés sur d'éventuels marchés étrangers. Toutefois, l'évaluation de la demande commerciale de produits traités déterminés, tels que fruits ou légumes en boîte, exige des renseignements détaillés et précis sur la qualité, l'emballage, les délais de livraison, le transport, l'emmagasiner, le crédit, la promotion des ventes, la fixation des prix, les règles et les modalités du commerce, et l'accès au marché et tout particulièrement des renseignements sur l'existence de barrières tarifaires et non tarifaires. De telles études devraient aboutir à des recommandations sur le type de consommateurs que l'on aurait avantage à cibler : foyers à revenu élevé, moyen ou bas, institutions, restaurants, etc., avec des indications sur leur emplacement, leurs préférences et leurs circuits d'approvisionnement. Par exemple, on créa une usine de séchage d'oignons en comptant traiter une variété d'oignons rouges. On s'aperçut par la suite que cette production était invendable parce que les consommateurs préféraient les oignons blancs.

Les pays d'Afrique se sont beaucoup intéressés à la déshydratation des légumes pour l'exportation vers des fabricants de potages et de plats cuisinés. Le produit séché est emballé dans des sacs en plastique étanches à l'intérieur de fûts métalliques, et est très léger. Par rapport à la valeur du produit, les coûts du matériel d'emballage et du transport sont faibles. Cependant, l'expédition sur de longues distances étant facilitée, le champ de la concurrence s'en trouve élargi. Quand il s'agit de produits que le traitement subi permet de conserver très longtemps, les différences dans le moment de la récolte ou la proximité du marché ne présentent plus guère d'avantages.

Une intégration étroite de la production, de la transformation et de la commercialisation ainsi qu'une attention méticuleuse à la qualité sont nécessaires pour percer le marché international. Cela exige des capacités d'organisation et une technicité de premier ordre. Un projet de fabrication de légumes séchés

choua trois fois avant d'être repris par une société qui avait son propre marché établi à Hambourg. Quand le marché est à la baisse, l'exportation d'ananas en boîte provenant d'entreprises axées sur des producteurs indépendants semble souffrir plus que les produits de marque provenant d'entreprises intégrées. Des usines au Kenya et en Malaisie en firent l'expérience. L'entreprise kenyenne, intégrée à Del Monte, se révéla beaucoup plus solide. Le succès remporté sur les marchés d'exportation par les transformateurs de produits agricoles de la République de Corée et d'autres pays d'Extrême-Orient repose sur une longue expérience de la production programmée et conforme aux spécifications.

On peut se procurer des études de marché pour des produits spécifiques, avec les adresses des dépositaires et des distributeurs, auprès du Centre CNUCED/GATT du commerce international à Genève, et du Tropical Development and Research Institute à Londres.

Marchés intérieurs. L'évaluation de la demande de produits alimentaires traités sur les marchés nationaux requiert une connaissance approfondie des groupes de consommateurs visés, ainsi que de leurs goûts, de leurs préférences et de leur pouvoir d'achat. Des produits ayant subi un traitement compliqué et présentés luxueusement sont hors de portée de la majorité des consommateurs. À leurs yeux, les fruits, légumes ou jus en boîte semblent trop chers par rapport aux mêmes produits frais, séchés ou conservés dans le vinaigre. La boîte de conserve coûte généralement plus cher que la matière première. Le côté pratique, auquel le consommateur attache tant d'importance dans les sociétés à haut revenu, compte beaucoup moins dans les pays en développement. Cela se traduit souvent par une demande, en grande partie saisonnière, de fruits et légumes transformés. Une étude sur les possibilités de vente de la purée de tomates au Ghana révéla que la demande la plus forte avait lieu à la saison des pluies, quand les tomates fraîches étaient introuvables.

Le choix des circuits de commercialisation et des services de distribution doit être dicté par le souci d'optimiser le volume et le rendement de la vente. Les marges offertes aux grossistes et aux détaillants

devraient les inciter manifestement à vendre plus. Si une usine emploie ses propres représentants de commerce, elle doit veiller à leur assurer une formation, un encadrement et une rémunération convenables pour qu'ils exploitent pleinement les marchés en puissance.

La possibilité la plus séduisante pour le marché intérieur est de remplacer un produit d'importation par un produit local. On pourrait assurer cette perspective par le protectionnisme. Cependant, si ce protectionnisme se traduit par des prix à la consommation sensiblement plus élevés qu'auparavant, le marché risque de déperir. Cela peut conduire à un cercle vicieux: moins on vend, plus les prix montent à cause des frais généraux, et plus le marché se contracte. Une conclusion s'impose donc: ne pas fermer totalement la porte aux importations. Leur qualité et leur prix montreront aux entreprises du pays les objectifs qu'elles doivent se fixer. La nécessité de faire face à cette concurrence fournira également un argument fort utile pour se défendre contre des interventions gouvernementales ou autres qui risqueraient de faire monter les coûts.

Figure 5,3 Evaluer la demande de produits alimentaires transformés sur le marché intérieur.

La raison pour laquelle des entreprises nouvelles de transformation ne réussissent pas à s'imposer sur un marché donné est souvent le mauvais choix de leur emplacement. De tels choix sont fréquemment dictés par des considérations politiques momentanées, alors que des facteurs économiques (par exemple, la nécessité de réduire le plus possible les coûts de commercialisation et de transformation ou de faciliter au maximum l'accès aux ports ou aux centres de distribution en gros) affectent en permanence la viabilité de l'entreprise. Plus le prix du pétrole augmente, plus les frais de transport doivent être réduits. Le maximum de discrétion est recommandé tant que le choix de l'emplacement n'a pas été arrêté. Toute publicité pendant la phase d'élaboration des plans multiplie les risques d'interventions fâcheuses.

Au cours d'un séminaire de la PAO, un fabricant local de purée de tomates donnait, pour réussir sur le marché africain, les conseils suivants:

- Attendre qu'une usine financée a grands frais par l'aide étrangère ou par les pouvoirs publics se trouve en difficulté; la reprendre ensuite a bas prix en bénéficiant d'exonérations fiscales.
- Proposer au président et a d'autres personnalités locales importantes de devenir actionnaires; on se prémunira ainsi contre les pressions politiques et -avec un peu de chance-contre la concurrence.
- Tout faire soi-même en se faisant aider par son frère, au lieu de faire appel, comme les consultants et les institutions d'aide le conseillent souvent, a des spécialistes-chimistes, ingénieurs, comptables, acheteurs ou chefs des ventes.
- Eviter d'avoir a respecter les grilles de salaires et les horaires de travail fixés par les autorités, mais payer tout le monde a double tarif, et conserver une bonne marge de manœuvre.
- Consacrer son temps, lorsque la saison est finie, a la recherche de nouveaux débouchés.

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

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

Nécessité d'une organisation souple de la commercialisation

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

Souvent, quand les producteurs se plaignent de la faiblesse des prix et de l'exploitation dont ils sont l'objet de la part des marchands, les services gouvernementaux et les autres organismes, qui ne peuvent rester insensibles a ces plaintes, sont tentés de mettre sur pied des systèmes de remplacement. L'expérience montre qu'il est difficile de remplacer avec succès un système qui s'est développé sous la pression de la concurrence. Pour conserver leur part du marché, les entreprises concernées ont du s'adapter très précisément aux conditions du milieu. Cela est particulièrement vrai pour la vente de fruits et légumes

perissables sur le marché intérieur dans les pays en développement.

En 1980, on essaya de créer un nouveau circuit entre les cultivateurs de légumes des collines de Java-Ouest et le marché de gros de Jakarta. Dans deux zones de production, on achetait aux agriculteurs en moyenne 6 500 kg par jour d'une douzaine de légumes différents. Les prix étaient basés sur ceux des légumes non classés vendus sur les marchés locaux. Les agriculteurs étaient payés comptant. Le projet prévoyait le transport des légumes depuis les champs jusqu'aux centres de groupage, où ils étaient nettoyés, triés en fonction de critères définis, emballés et expédiés au marché de gros de Jakarta. Ce dernier n'offrait aucune prime pour les qualités présumées supérieures. La marchandise était déjà vieille de 48 heures quand elle arrivait chez le détaillant, alors que celle qui était proposée par les commerçants privés ne datait tout au plus que de 24 heures. Ces commerçants chargeaient leurs camions avec des denrées rassemblées au bord de la route et partaient directement pour Jakarta. Les produits amenés à un point central pour le nettoyage, le triage et l'emballage ne pouvaient arriver en aussi bon état sur le marché de gros.

Des problèmes de souplesse analogues se posèrent dans les choix de gestion lorsqu'on relança l'entreprise d'emballage projetée par l'HCDA au Kenya. La politique officielle était de créer une coopérative. Un homme fut chargé des ventes. Il partait avec 2 tonnes de marchandises de genre et de qualité divers, qu'il était supposé vendre en deux heures à 15 clients différents à Nairobi. Les détaillants essayaient tous d'accaparer les meilleurs lots et discutaient les prix. Il était donc le plus souvent obligé de les baisser jusqu'au minimum qui lui permettait de couvrir ses frais. Les cultivateurs, toutefois, en attendaient toujours beaucoup plus. Cet homme eut un accident et le camion fut détruit avec sa cargaison. Aucune réserve n'avait été constituée pour couvrir ce genre de risque, et le problème de savoir comment gérer l'installation comme une affaire commerciale n'avait jamais été réglé. On aurait pu faire appel à un commerçant confirmé et expérimenté pour vendre sur le marché de Nairobi, mais les autorités craignaient qu'il n'abusât de cette situation. Les installations d'emballage étaient très appréciées et les

cultivateurs prenaient l'habitude de percevoir des revenus bien plus élevés. Pourtant, 10 ans plus tard, une fois que ces entreprises eurent rempli leur rôle de démonstration, une seule d'entre elles subsistait comme affaire viable.

Des melons peu coopératifs. Au Tchad, l'idée de concentrer les efforts des petits producteurs de légumes pour commercialiser leur production n'était pas nouvelle. Il y avait eu dans ce sens plusieurs tentatives, sans résultat durable. La raison en était toujours la même: impossibilité de collaborer. L'histoire des melons illustre clairement ce mécanisme.

En 1971, un commerçant expatrié vivant au Tchad se persuada que, si ses melons étaient appréciés par ses amis de N'Djamena, ils le seraient aussi, en hiver, par les Français. Il organisa quelques envois à l'essai après un tri et un emballage soignés. Les vols vers Paris étaient réguliers, la place excédentaire ne manquait pas; bientôt un importateur confirmé prit en charge les expéditions. Vers la fin de 1973, les exportations dépassaient 160 tonnes, auxquelles s'ajoutaient plusieurs centaines de tonnes fournies aux magasins de N'Djamena. C'est alors que de petits producteurs se plaignirent d'être évincés du marché des melons. Une personnalité politique très en vue entrevit des possibilités de bénéfices faciles dans la culture et l'exportation des melons. Le commerçant se retrouva persona non grata. Un projet ambitieux d'exportation coopérative de produits horticoles fut lancé, sous le parrainage officiel de cette même personnalité politique.

Sous le sigle CAMAN, cette toute nouvelle entreprise exportait par l'intermédiaire de la SOCOMINPEX, société générale d'import-export. On fit appel à l'aide technique et financière internationale. Grâce à de nouvelles pompes d'irrigation, à des moyens de transport et à des fonds de roulement pour le crédit, CAMAN était bien placée pour produire des melons en quantité. La SOCOMINPEX n'en exporta que 90 tonnes en 1974. Les importateurs se plaignaient de la mauvaise qualité, de l'irrégularité et de la nonconformité des arrivages. Incapable d'honorer ses engagements financiers envers la coopérative, la

SOCOMINPEX dut cesser ses activités.

On fit entrer en lice la SONACOT, société nationale de distribution traitant des affaires de toute sorte. Le total de 1975 fut maigre: 20 tonnes. Les petits producteurs recommencerent a se plaindre. Il s'avéra qu'ils essayaient un fort pourcentage de refus, alors que les melons provenant de l'exploitation de la personnalité étaient systématiquement acceptés par les inspecteurs du gouvernement. On donnait aussi la priorité a ses melons quand l'espace libre a bord des avions se trouvait limité, abandonnant sur la piste les envois des petits producteurs. En 1976 et 1977, on confia l'exportation a la SODELAC, société nationale chargée de la mise en valeur du lac Tchad. Puis l'exportation cessa complètement. Le producteur-exportateur énergique avait été remplacé par des mécanismes compliqués, sans véritables responsables sur lesquels auraient pu s'appuyer les petits producteurs.

La BUD au Sénégal. Voici l'histoire de l'association entre le plus important grossiste américain de produits maraîchers et le gouvernement clair d'un pays stable d'Afrique. La compagnie avait une grande expérience du transport réfrigéré des laitues de Californie vers les villes de la côte est des Etats-Unis et vers l'Europe. L'idée était de cultiver en grand haricots verts, melons, etc., au Sénégal et de les exporter en Europe hors saison.

On avait prévu qu'en 1978 ces cultures occuperaient 3 600 hectares et que les exportations annuelles atteindraient de 80 000 a 100 000 tonnes. En fait, la compagnie ne cultiva jamais plus de 800 hectares et ses exportations annuelles ne dépassèrent jamais 5 000 tonnes. Elle fut liquidée en 1980.

Le plan était d'organiser le transport par mer en s'inspirant du système utilisé par les cargos bananiers de la Geest, qui assuraient un service régulier entre les Antilles et le Royaume-Uni deux fois par semaine. On disposait maintenant de conteneurs réfrigérés. La BUD espérait charger la marchandise dans les conteneurs a l'usine d'emballage et les envoyer en bloc vers les marchés terminaux européens. Elle ne fut jamais a meme d'exploiter cette idée. Les exportations a partir du Sénégal étaient tributaires de bateaux

qui s'arrêtaient en chemin entre la Côte d'Ivoire et l'Europe. Ce service demeurait irrégulier. Les possibilités de fret aérien étaient fréquentes et régulières, mais seuls des produits de haute valeur marchande pouvaient supporter un coût de transport de 50 à 70 cents U.S. par kilogramme. Venait encore compliquer l'entreprise l'obligation de servir les intérêts d'organismes regroupant les petits producteurs, de gérer des facilités de paiement et de privilégier l'emploi plutôt que la mécanisation. Il y eut des défaillances dans l'alimentation en eau pour l'irrigation, des infestations de parasites et de mauvaises herbes. La BUD était de surcroît interdite d'accès sur le marché local.

Par contre, on peut constater la bonne stabilité d'une structure comprenant une quinzaine de petits exportateurs de légumes qui se fournissent auprès de cultivateurs paysans au Sénégal. Ils exportent annuellement de 100 à 1 000 tonnes chacun. Ils proposent les cultures et passent des accords avec les cultivateurs pour leur fournir des semences, des engrais et autres intrants à crédit ou en nature. Les exportateurs ont dans chaque village un agent connu comme chef de secteur. Celui-ci supervise les cultivateurs, organise la récolte et veille à ce que ceux qui ont bénéficié d'un crédit livrent bien leurs produits à l'exportateur qui le leur a consenti. L'éventail des prix perçus par les cultivateurs est déterminé en accord avec des agents du gouvernement. Les ventes en Europe, toutefois, se font en consignation. Les exportateurs supportent le risque financier. Ils perdent généralement de l'argent sur certaines expéditions et en gagnent sur d'autres, suivant l'état du marché et le jeu de la concurrence.

Enseignement tirés

- *Il ne faut pas croire qu'il y aura nécessairement une demande pour des produits de meilleure qualité.* Dans la plupart des pays en développement, la demande de produits de qualité supérieure n'est soutenue que partiellement par les possibilités financières, et reste donc sans effet. L'application pour le marché intérieur de normes de qualité, de calibrage ou de degré de maturité trop poussées peut même avoir un effet négatif. On peut procéder à une sélection sévère de quantités restreintes

pour satisfaire les exigences des clients \diamond revenus \diamond élevés, des acheteurs qui travaillent pour les supermarchés, des hôtels et des touristes. Autrement, des lots mélangés \diamond le consommateur peut choisir sont parfois préférables.

Mais l'application rigoureuse de normes est indispensable pour ce qui est de l'exportation, surtout vers des marchés exigeants. Un pays ou un exportateur privé ne peut se permettre de voir sa réputation entachée par des arrivages de marchandise de mauvaise qualité ayant la même provenance. Se forger une bonne image de marque sur les marchés extérieurs n'est pas chose facile. Une fois acquise, il faut veiller à la maintenir par une constante vigilance.

Si les prix sur les marchés d'exportation sont élevés en raison de la rareté du produit et qu'on ne dispose que de marchandise de seconde qualité, on peut en envisager l'exportation afin de ne pas perdre une part du marché global, mais cette marchandise ne devra pas circuler sous la marque habituelle.

- *Les conteneurs doivent être adaptés aussi bien aux besoins véritables qu'aux possibilités locales. Ils doivent être choisis selon les moyens de transport dont on dispose et la rentabilité du marché. Des conteneurs non rigides fabriqués sur place constituent souvent la meilleure solution quand le bois est rare ou trop cher. Il est parfois plus avantageux de perdre une partie de la marchandise cause de conteneurs endommagés que d'utiliser des matériaux trop onéreux.*

En Jordanie, les conteneurs les plus appréciés étaient des cageots usagés qui avaient contenu des pommes provenant du Liban. Au Kenya, on se servait de sacs à pommes de terre pour transporter des produits volumineux, comme des choux, ou semi-perissables, tels que des agrumes.

Les gouvernements peuvent recommander l'utilisation d'emballages communs pour telle ou telle variété de marchandise afin de rendre plus significatives les informations commerciales sur les prix et les quantités. Dans la plupart des pays en développement, des normes d'emballage rigoureuses ne sont ni économiques

ni indispensables sur le marché intérieur. Elles sont précieuses quand il s'agit d'exportations; elles devraient être établies en fonction d'une étude détaillée des préférences des importateurs et des pratiques des concurrents. Au Kenya, il y avait au début des années 70 une multitude de types et de tailles de conteneurs pour l'exportation, dont le coût était bien plus élevé qu'il n'était nécessaire. On consulta les exportateurs et les fabricants de boîtes en carton, et cinq types d'emballages furent sélectionnés pour recevoir toute la production qu'on exportait à ce moment-là. L'HCDA lança alors un appel d'offres. Les économies furent considérables. Le fabricant n'avait qu'à changer la plaque imprimante pour les divers exportateurs en tirant n'importe laquelle des cinq tailles pour toute une campagne. En 1974, plus de 12 000 tonnes de marchandise furent exportées par avion dans ces cinq tailles de cartons; on les utilisait encore en 1981.

- *Transports: trouver le créneau.* Nombre de gouvernements et de coopératives ont tendance, dans leurs programmes, à affecter spécifiquement un véhicule au ramassage des marchandises chez les cultivateurs et/ou au transport sur de longues distances jusqu'au marché de gros. Ils se heurtent à la concurrence de commerçants qui utilisent des camions faisant en charge le retour aussi bien que l'aller, ce qui diminue les coûts de près de la moitié. Un des points forts du projet de Kigezi était d'envoyer sa production à Kampala dans des véhicules qui avaient apporté en sens inverse des biens de consommation.

De même, le transport par avion des fruits et légumes est généralement plus économique lorsqu'il vient en complément d'un vol de passagers. Fretter un avion vide n'est rentable que si l'on trouve un fret de retour payant. On risque aussi de casser les prix si l'on met tout l'arrivage sur un seul marché, mais décharger à plusieurs endroits multiplie les frais d'atterrissage.

- *Il est dangereux d'appliquer des innovations techniques sans se référer aux structures de commercialisation existantes.* Les programmes d'amélioration de la commercialisation des fruits et

Les légumes commettent très souvent l'erreur de vouloir appliquer de nouvelles techniques sans les relier à une organisation de commercialisation existante. Le succès des innovations est alors compromis par le manque de bonnes bases de fonctionnement. L'expérience montre qu'une nouvelle usine de conditionnement a de meilleures chances de succès si elle est gérée par une entreprise qui est propriétaire des produits traités et qui en assure elle-même la commercialisation. Plutôt que de rechercher un équipement nouveau et sophistiqué que seul un débit important rentabiliserait, il serait préférable d'aider les commerçants à mettre en œuvre des améliorations à un niveau qu'ils seraient en mesure de supporter. De légères modifications dans leur façon de faire et dans les infrastructures où ils opèrent peuvent permettre d'améliorer la productivité dans le cadre d'un système traditionnel.

Il est essentiel de collaborer avec les principaux cultivateurs et commerçants. Si une idée d'amélioration leur offre des possibilités de bénéfice immédiat, ils l'adopteront certainement. Au cas où les innovations proposées sembleraient première vue trop complexes ou entraîneraient des conséquences draconiennes pour les structures existantes, il conviendra d'envisager la collaboration d'au moins une entreprise commerciale confirmée.

- *Ce sont les emplacements éloignés des marchés qui se prêtent le mieux aux innovations en matière technique ou d'organisation.* C'est dans les régions trop éloignées que la coordination de la commercialisation rencontre le plus de succès, car elle permet aux cultivateurs de vendre directement ou d'être contactés par de nombreux commerçants. Cela vaut particulièrement pour le transport coopératif et l'établissement de programme organisés permettant aux approvisionnements de correspondre à la demande. Sur ce dernier point, l'existence au niveau du transport d'un goulet d'étranglement où les mouvements peuvent être contrôlés constitue un avantage stratégique.
- *Toute initiative relative à la transformation pré suppose une estimation réaliste des disponibilités en produits bruts et de la demande du marché.* Dans les pays en développement, la croissance

prévue de la population urbaine et de son revenu offre de bonnes perspectives de la transformation des fruits et des légumes. Toutefois, la demande doit être évaluée en fonction des conditions et des préférences locales. Les gouvernements sont souvent soumis des pressions pour encourager la transformation en tant que débouché pour les quantités excédentaires aux besoins du marché des produits frais. Il n'en reste pas moins que la meilleure zone de production où installer une usine de traitement est celle où les cultivateurs ne disposent d'aucun autre débouché facile et sont libres de toute entrave financière envers d'autres intermédiaires; de ce fait, ils accepteront des contrats directs de production/commercialisation qui permettent un contrôle efficace de la variété, de la qualité et du calendrier de livraison.

Questions aux fins de discussion

1. Quelles sont dans votre pays les principales entreprises de commercialisation de fruits et légumes? Pour les quatre plus importantes d'entre elles, quelle combinaison de produits constitue leur activité principale? Énumérez les fonctions remplies par chacune d'elles.
2. Indiquez les marchés et les entreprises qui constituent dans votre pays le circuit intérieur de commercialisation pour les pommes de terre, les oignons, les principaux fruits, les légumes verts. Y a-t-il eu des modifications dans ces structures au cours des 10 dernières années? Quels sont les facteurs qui les ont servies?
3. Quelles méthodes les plus gros cultivateurs ou les principales entreprises de groupage utilisent-ils pour emballer ces produits en vue de la vente en gros? Certains d'entre eux font-ils appel des conditionneurs professionnels ou utilisent-ils un matériel spécialisé pour l'emballage ou le triage par qualité ou par grosseur? Si oui, qui appartiennent ces installations?
4. Quels critères de qualité appliquent-ils pour préparer les lots destinés aux revendeurs desservant

- une clientèle haut revenu? D'autres marchés locaux? Des marchés plus éloignés?
5. Quelles sont les méthodes de vente appliquées dans votre pays pour la vente en gros des fruits et des légumes? Évaluez pour certains produits les avantages comparés de la vente à une seule enchère ou à plusieurs enchères simultanées, ou par négociation par l'intermédiaire de commissionnaires. Quel est le montant des honoraires ou des commissions perçus? Exposez et justifiez les changements que vous proposeriez.
 6. Quels moyens de transport les grossistes les plus importants utilisent-ils pour approvisionner les marchés éloignés? En sont-ils propriétaires ou locataires?
 7. Si votre pays exporte des fruits ou des légumes, se sert-on d'emballages normalisés et applique-t-on des normes qualitatives précises? Si oui, comment les a-t-on élaborées et adoptées? Selon vous, y aurait-il intérêt à appliquer certaines de ces normes à la préparation de tels produits destinés aux marchés intérieurs?
 8. Se sert-on dans votre pays de réserves frigorifiques ou de chambres froides pour la commercialisation des fruits et légumes? Dans l'affirmative, indiquez les produits qui y entrent chaque mois de l'année, identifiez les propriétaires de ces installations, les principaux utilisateurs et les détaillants qui achètent ces produits.
 9. Indiquez l'entreprise de transformation de fruits et légumes la plus importante de votre pays. Précisez les quantités de chaque produit traitées pendant chaque mois de l'année. Comment s'assure-t-elle un approvisionnement régulier de denrées à traiter? Par quels circuits vend-elle les produits transformés?
 10. Dans votre pays, des entreprises nationales ou coopératives de commercialisation de fruits et légumes ont-elles pu fonctionner avec succès dans une situation de concurrence? Si oui, décrivez les circonstances qui leur ont été favorables et évaluez leur contribution au développement.
 11. A-t-on fait des efforts pour étaler les périodes pendant lesquelles les consommateurs peuvent se procurer des fruits et des légumes saisonniers, et pour limiter la surabondance au plus fort de la saison? Qui a participé à ces efforts? Quel succès ont-ils remporté?

- 12. L'exportation de fruits et de légumes rapporte-t-elle des devises à votre pays? Quels sont les obstacles à l'expansion de cette activité? Pouvez-vous indiquer des mesures qui encourageraient ce genre de commerce?**

Références

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

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

FAO. *Refrigerated facilities for perishable food marketing in the Near East*. Rome.

HORMANN, D.M. & WIETER, L. *Export oriented horticulture in the developing countries: Ivory Coast and Kenya*. Institut für Gartenbauökonomie, Univ. Hanover.

HUNT, A.F. *Production and marketing of fruit, vegetables and flowers in Israel*. AngloIsrael Association, Londres.

LLOYD RYALL A. & LIPTON, W.J. *Handling, transportation and storage of fruits and vegetables* Avi Publishing Co., Westport, Connecticut.

ORSHAN, J. *Agroindustry in Israel: products of vegetal origin*. Institute for Planning and Development, Tel Aviv.

SCHERER, F. The development of smallholder vegetable production in Kigezi, Uganda. IFO Institute for Economic Research, Munich.

SOUTHWORTH, H. Some studies of fresh fruit and vegetable marketing in Asia. Agricultural Development Council, New York.

TROPICAL PRODUCTS INSTITUTE, London and International Trade Centre. Series of studies on the markets for specific fresh and processed fruits, vegetables and spices. Genève.

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

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

6. Le bétail et la viande

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

Dans la plupart des sociétés, la viande—et surtout la viande de bœuf et d'agneau—est un aliment de choix. Quand les revenus des consommateurs augmentent, la part de leurs achats de viande dans l'ensemble de leurs dépenses alimentaires monte généralement en flèche. Au cours des 20 dernières années, l'accroissement de la population et la progression des revenus individuels ont entraîné une expansion rapide de la demande de viande, aussi bien en chiffres absolus que par rapport à la demande de la plupart des autres produits agricoles. Dans les pays en développement, le cheptel a augmenté régulièrement. La consommation de volaille y a progressé de 25 pour cent dans les années qui ont précédé 1981.

Dans les pays en développement qui offrent de grandes possibilités d'élevage, les programmes destinés à accroître la production et la productivité dans ce secteur doivent recevoir une priorité élevée. Ils peuvent permettre des exportations lucratives, ou réduire la dépendance par rapport aux importations. Dans les deux cas, on pourrait assister à une progression des revenus agricoles et du développement rural. Cela est d'autant plus important que, dans les pays du tiers monde, le bétail provient souvent de régions où il n'y a pratiquement pas d'autre utilisation possible de la main-d'œuvre et des terres.

De ce fait, le développement de la production, le niveau des prix et l'efficacité du système de commercialisation ont pris un intérêt particulier pour ces nations.

Renforcer les systèmes de commercialisation existants

Pour la commercialisation du bétail et de la viande dans le tiers monde, les moteurs du progrès sont l'augmentation des revenus et l'urbanisation.

Dans presque tous les pays en développement, la demande de viande est très élastique par rapport aux revenus, si bien que, lorsque les revenus augmentent, les achats de viande absorbent, par comparaison à d'autres aliments, une part relativement importante de cet argent supplémentaire. En 1974, on évaluait l'accroissement de la population de l'Iran à 2,9 pour cent par an, et à 5 pour cent celui du revenu individuel disponible. Aussi prévoyait-on une augmentation de la demande de viande rouge d'environ 9 pour cent par an à condition que les prix restent constants. Lorsque les gens quittent la campagne pour la ville, ils deviennent tributaires, pour leur approvisionnement alimentaire, des circuits commerciaux. Ainsi, l'urbanisation influe sur la demande commerciale de viande même si l'augmentation du revenu individuel du consommateur reste très modeste. À Dar-es-Salaam, par exemple, où la population s'accroît de 8 pour cent

par an, la demande commerciale double en neuf ans, même si le revenu individuel ne progresse pas.

La progression des revenus individuels et l'expansion du marché sont les facteurs qui stimulent le plus vigoureusement le changement dans le système de commercialisation. Le climat est alors favorable à de nouveaux investissements, et l'on peut envisager de nouveaux procédés techniques et de nouvelles formes d'organisation. La qualité, la variété, les services supplémentaires sont plus appréciés; il devient avantageux de satisfaire ces nouvelles exigences. Mais il serait dangereux de croire que cette évolution revêt une grande ampleur dans les pays en développement, même si la demande augmente à cet égard sur les marchés extérieurs. Deux facteurs peuvent jouer un rôle négatif.

- **La préparation des aliments. Si les gens mangent leur viande très cuite, en ragout ou en curry, il leur importe moins qu'elle soit tendre ou savoureuse, et ils ne voient guère de raisons de payer plus cher pour tel ou tel morceau. C'est pour ce motif, entre autres, que dans bien des pays d'Afrique et d'Asie les bouchers se contentent de dépouiller les carcasses et vendent toute la viande au même prix, même aux consommateurs à haut revenu.**
- **Les habitudes d'achat. Dans certains pays, les maîtresses de maison les plus aisées font rarement leurs courses elles-mêmes; la viande est achetée au jour le jour par les domestiques. En pareil cas, des points de vente rudimentaires sont mieux acceptés et une présentation attrayante est moins nécessaire.**

Dans beaucoup de pays du tiers monde, la religion a une très grande influence sur la demande de viande. La moitié de la population de l'Inde s'abstient de consommer de la viande pour des motifs religieux. Les musulmans ne mangent pas de porc, et ils exigent que les autres animaux de boucherie soient abattus selon les rites traditionnels du Halal. La demande connaît de fortes fluctuations saisonnières au gré des périodes de jeûne ou des fêtes religieuses. Les chrétiens d'Éthiopie observent plusieurs longs carêmes durant lesquels ils ne mangent pas de viande. Dans nombre de communautés musulmanes, la fête du Id marque un point culminant pour la vente des ovins et des caprins, occasion pour laquelle la plupart des

familles cherchent à acheter une bête entière. Afin de satisfaire cette demande, des troupeaux sont amenés de loin.

Les variations saisonnières de la demande de viande peuvent aussi résulter des fluctuations du revenu. Dans certaines régions de l'Éthiopie et du nord du Nigeria, les achats augmentent sensiblement chaque année au moment de la vente des récoltes de café et d'arachides. Dans la plupart des pays, on constate une demande de bétail beaucoup plus élevée sur le marché au moment des fêtes. Les courbes journalières de l'abattage du bétail et de la distribution de la viande font même apparaître une concentration de la consommation carnée en fin de semaine.

Dans de nombreuses parties du monde, la préférence pour la viande fraîche pèse lourdement sur le mode de commercialisation. Cette préférence est tenace dans maintes communautés d'Afrique et du Proche-Orient, mais on la retrouve aussi ailleurs. Des buffles vivants étaient transportés par bateau de Thaïlande à Hong-kong parce que la viande fraîche se vendait 30 pour cent plus cher que la viande acheminée par transport réfrigéré.

Figure 6.1 La demande de viande présente des caractères particuliers dans les pays en développement.

Emplacement des abattoirs. Dans les programmes d'amélioration de la commercialisation du bétail, l'une des principales questions à régler est de savoir où procéder à l'abattage: dans le centre de consommation ou dans la zone de production? Autrefois, on n'avait guère le choix. Il fallait abattre les animaux à proximité du point de consommation, sans quoi la viande risquait d'être avariée avant sa mise en vente. Grâce à la réfrigération, elle peut maintenant être transportée sur de longues distances. La connaissance de ces techniques nouvelles et leur application à grande échelle dans les pays développés ont amené de nombreux organismes d'assistance technique à en préconiser également l'usage dans les pays en développement. Ils ont en effet constaté que, pendant les longs parcours effectués à pied, les bêtes perdent du poids et sont souvent fort mal traitées, aussi bien en chemin qu'à l'arrivée à destination.

Le transport de la viande revient généralement moins cher lorsque le réseau routier ou ferroviaire est bon, lorsque l'ensemble des opérations est parfaitement coordonné, et lorsque la viande réfrigérée est acceptée. Dans les pays développés, on tend à déplacer l'abattage des abattoirs urbains vers les zones de production, de sorte que le transport de la viande réfrigérée remplace largement le transport d'animaux vivants. Cette tendance est liée à l'utilisation de la technologie moderne, et tout particulièrement à l'existence de chaînes du froid continues, de l'abattoir au consommateur. En Amérique du Nord et en Europe occidentale, cette évolution est déjà très avancée, et les abattoirs urbains ont perdu la prédominance qu'ils avaient il y a plus de 30 ans. C'est également le cas maintenant en Amérique latine, après de durs conflits avec des grossistes et des travailleurs obstinés à défendre leurs intérêts dans quelques villes. Ces groupes d'intérêt bénéficient fréquemment de l'appui des autorités municipales, peu disposées à renoncer au revenu que représentent les redevances perçues par un abattoir municipal détenant le monopole de l'approvisionnement en viande de la ville. Souvent, ce monopole est né de la nécessité, pour les services municipaux de santé publique, d'assurer l'inspection des viandes avant d'en autoriser la mise en vente et la consommation. Pendant très longtemps, à Rome, la collusion des grossistes et du syndicat des portefaix réussit de cette manière à empêcher la livraison aux détaillants de viande provenant d'abattoirs situés hors de la ville, si hygiéniques et bien dirigés fussent-ils.

Néanmoins, dans les pays en développement, il est souvent prématuré de construire les abattoirs dans les zones de production.

Dans beaucoup de régions du monde, les consommateurs ont encore une préférence marquée pour la viande fraîchement tuée et boudent les produits réfrigérés. Si l'on tient à satisfaire cette préférence, qui peut également être renforcée par des principes religieux, il est essentiel de procéder à l'abattage sur place. Ainsi, les pays musulmans qui importent de pays non musulmans achètent souvent le bétail sur pied de manière que l'abattage se fasse selon les rites. Malgré cela, quand il devient impossible de se procurer de la viande fraîche, les consommateurs prennent vite l'habitude de la viande réfrigérée, comme on a pu le

constater apres la famine saharienne de 1973, au Caire et a Kinshasa.

Pour pouvoir transporter la viande sur des distances considérables, il est indispensable que le système de commercialisation dans son ensemble soit équipé pour la manipulation de denrées réfrigérées. La viande est refroidie avant le transport, et la chaîne du froid ne doit pas être interrompue, du moins jusqu'à ce que le produit soit vendu dans les boucheries. Si la viande se réchauffe avant d'être achetée, elle aura beaucoup moins bel aspect. Il faut donc prévoir de gros investissements pour les transports réfrigérés et les installations d'entreposage depuis l'abattoir jusqu'au marché central, et aussi pour l'équipement des points de vente, de manière que la viande, à l'état même, reste au froid. Assurer le bon état de marche de tout ce matériel est bien plus difficile dans le tiers monde que dans les pays où il est d'usage courant. Dans de telles conditions de travail, les délais de transport font courir un risque sérieux de détérioration ou de perte complète.

Il faut comparer le prix d'achat et les frais d'entretien des véhicules réfrigérés destinés au transport de la viande à ceux des véhicules pour le bétail vivant. En général, à capacité de fret égale, un camion frigorifique pour la viande revient deux fois plus cher qu'une bétailière. L'entretien, les frais de fonctionnement, l'assurance sont également plus onéreux, surtout si les routes sont mauvaises. Enfin, il sera vraisemblablement plus difficile d'organiser des retours en charge pour les camions frigorifiques que pour les véhicules tous usages souvent utilisés pour le transport du bétail.

La carcasse parée d'un bovin ou d'un ovin de bonne qualité représente environ 55 pour cent du poids vif; dans le cas des porcins, cette proportion atteint 75 pour cent. Donc, si la demande du centre de consommation ne porte que sur les quatre quartiers, on économisera beaucoup sur le transport en expédiant des carcasses parées plutôt que des animaux vivants. Mais, dans les pays pauvres, une grande partie du cinquième quartier est utilisée pour la consommation humaine, tout comme la viande; le transport et la commercialisation des abats rouges et blancs peuvent donc représenter un élément

important.

A Accra, par exemple, les parties comestibles autres que les quartiers représentent le sixième de la valeur marchande totale d'un bovin. Si l'abattage se fait ailleurs, il est difficile d'organiser le transport des abats dans l'état voulu pour la vente sur les marchés traditionnels. Quand on ne peut pas les proposer tout frais dans les centres de consommation, on risque de devoir les vendre à bas prix, ce qui constitue un manque à gagner important par rapport à la valeur commerciale de la bête.

Le transport du bétail sur de longues distances provoque inévitablement une perte de poids et des risques de contusions ou de blessures plus sérieuses. D'après certaines études, l'amaigrissement, compte non tenu des pertes de poids par excréation, peut être limité à 1,5 pour cent au cours d'un voyage de quatre jours, à condition de prévoir quelques arrêts pour nourrir et abreuver les bêtes. Ces pertes peuvent être rattrapées si on a la possibilité, à l'arrivée, de parquer et de nourrir les animaux. Cela entraînera bien entendu des frais dont il faudra tenir compte. A long terme, ces épuisants voyages à pied jusqu'au marché terminal présentent un autre inconvénient: pour être en mesure de supporter le voyage, le bétail doit être élevé jusqu'à l'âge de quatre ans ou plus. Les possibilités de prélever sur ces troupeaux des animaux pour la vente s'en trouvent donc fortement réduites. Mais, quand les zones de production sont éloignées, peu peuplées et mal desservies par route les convois de bestiaux peuvent représenter l'unique solution. En pareil cas, l'expérience montre qu'il est utile de tracer un itinéraire organisé, avec des points d'eau et des pâturages.

TABLEAU 6.1 Comparaison des couts et bénéfices des exportations de bétail sur pied et de carcasses de Gao (Mali) à Accra/Koumassi (Ghana)

Animal sur pied	Dollars	Carcasse	Dollars
de vente à Koumassi	163	Prix de vente à Accra	189

Droits de douane ghanéens	- 23	Vente locale de la peau	
Net a la vente	140	et des sous-produits	3
		Droits de douane ghanéens	- 49
Couts			
Prix a l'éleveur	69	Net a la vente	143
Enregistrement	3		
Vaccination	1		
Taxe a l'exportation	3	Couts	
Redevance d'étapes	8	Prix a l'éleveur	69
Transport au Ghana	11	Abattage et réfrigération	10
Droit de transit (Haute-Volta)	2	Transport a l'aéroport	2
Frais vétérinaires au Ghana	1	Fret aérien	51
Perte de poids de 5%	6	Perte de poids	2
Frais divers au Ghana	6	Frais de vente a Accra	1
Montant des couts	110	Montant des couts	135
Bénéfice net	30	Bénéfice net	8

Tels sont les éléments essentiels a prendre en considération avant toute autre chose. Le tableau 6.1 en donne un exemple chiffré. Par la suite, une étude de faisabilité peut faire apparaître les couts comparés de la construction et du fonctionnement d'un abattoir dans la zone de production ou dans la région de

consommation, sans oublier qu'a proximité des villes on bénéficiera d'électricité moins chère et d'autres services.

Il ne faut jamais oublier que les gens en place ont une forte capacité de résistance au changement. En 1969, on construisit près d'Islamabad un abattoir industriel parfaitement équipé en chambres froides, postes de traitement des sous-produits, etc., dont le coût s'élevait à 1 million de dollars. On constitua un service responsable de la gestion et l'on demanda aux bouchers locaux d'amener à cet abattoir tout bétail destiné à la consommation d'Islamabad et de Rawalpindi. Ils refusèrent, bien que les anciens abattoirs municipaux fussent fermés. En 1974, petit à petit, on réussit à convaincre quelques bouchers d'utiliser ces installations neuves, mais seulement en leur permettant de procéder à l'abattage comme ils l'entendaient. La plus grande partie de l'équipement restait inutilisée. D'autres bouchers continuaient à tuer le bétail dans des locaux non autorisés un peu partout dans la commune.

Un nouvel abattoir doit fonctionner comme partie intégrante de l'ensemble du système de commercialisation du bétail et de la viande. Il constitue souvent, dans un pays en développement, le principal élément moderne d'un système qui reste par ailleurs traditionnel. Il ne pourra réussir que si son activité s'adapte bien à ce qui se passe avant et après dans le circuit de commercialisation. Malheureusement, il arrive que des décisions primordiales d'investissement dans ce domaine soient prises en fonction d'intérêts politiques à court terme, plutôt que d'avantages économiques à long terme, et sans concertation avec les usagers. Actuellement, certains pays paient très cher des installations trop vastes, mal conçues ou mal situées.

Circuits de commercialisation. Quand les points de production et de consommation sont peu éloignés l'un de l'autre, le circuit est très simple. Les bouchers achètent aux éleveurs les animaux sur pied, à la ferme ou sur le marché local. Ils les tuent et les dépecent dans un abattoir local, et vendent la viande à un étal sur les marchés ou dans une boutique. Mais, dans de nombreuses régions, les bovins, les ovins et les caprins

sont élevés par de petits exploitants éparpillés, ou sur de vastes parcours, souvent en transhumance, alors que la viande est consommée dans des centres urbains à des centaines de kilomètres de distance. Après les avoir achetés aux éleveurs, il faut donc les garder, les nourrir et les abreuver jusqu'à ce qu'ils atteignent, au bout de plusieurs jours (voire de plusieurs semaines), leur destination finale où ils sont menés à l'abattoir municipal et la viande vendue aux détaillants, généralement à crédit. Au fil des ans, on est arrivé à intégrer ces opérations dans un système harmonieux qui satisfait à la fois producteurs et consommateurs. Ce système est d'habitude aux mains de quelques grands grossistes qui sont parfois installés dans les principaux centres de consommation, mais qui sont souvent originaires de la région d'élevage ou ils ont gardé de fortes attaches familiales. Les prises de décisions étant concentrées et les risques à la vente relativement faibles (de même que les coûts salariaux), un tel circuit de commercialisation peut fonctionner avec des marges assez modestes. La FAO a réalisé une étude sur les marges de commercialisation pour des produits provenant de régions situées à 100 ou 200 km d'une capitale; il en ressort que dans certaines régions d'Asie, les éleveurs touchent entre 70 et 80 pour cent du prix payé par le consommateur. Néanmoins, les éleveurs s'estiment souvent défavorisés dans leurs tractations avec les acheteurs par un manque d'information et de pouvoir de négociation. Ils ont l'impression que quelques grossistes se sont associés pour s'assurer le contrôle du marché. Les consommateurs réagissent vivement aux augmentations soudaines que connaissent les prix de la viande en fonction de cycles de production dont ils ne sont pas non plus informés. C'est pourquoi de nombreux gouvernements sont soumis à des pressions en faveur d'une fixation des prix ou d'une réforme du marché.

Figure 6.2 Circuits de commercialisation du bétail et de la viande.

L'autre type de circuit, le plus courant, s'organise autour d'une entreprise qui achète le bétail, l'abat dans ses propres locaux et expédie les différents morceaux vers les débouchés les plus rémunérateurs. La vente en gros de la viande par quartiers ou par morceaux permet de satisfaire la demande des consommateurs avec plus de souplesse que la vente des carcasses ou des animaux entiers. Les détaillants

peuvent acheter les morceaux que leurs clients préfèrent. Le reste est vendu à des clients qui traitent la viande (voir figure 6.2).

C'est surtout en vue de l'exportation que des sociétés internationales comme Liebig ou Vestey ont implanté de telles entreprises dans le tiers monde. Pour assurer l'approvisionnement suivi (en qualité comme en quantité) qu'exigent leurs réseaux de distribution dans les pays importateurs, et répondre à leurs normes sanitaires, ces sociétés cherchent à obtenir le contrôle direct de l'achat, de la manipulation, du traitement et du transport. Elles fournissent généralement de la viande fraîche aux populations urbaines du pays. Elles exportent la viande réfrigérée, congelée ou en boîte en fonction des débouchés et des possibilités de transport. En Amérique du Nord et en Europe, la viande non traitée n'est autorisée à l'importation que si elle provient de régions exemptes de fièvre aphteuse. Sinon, seule la viande cuite peut être importée.

La Commission des viandes du Kenya et celle du Botswana sont des entreprises du même genre. Des organisations publiques pour le commerce de la viande ont également été constituées dans des pays où la production nationale ne suffit pas à couvrir les besoins des consommateurs. Elles ont pour fonction d'assurer la disponibilité des marchandises, au détail, à des prix acceptables. C'est le rôle de Et ve Balik (Office de la viande et du poisson) en Turquie. En Égypte, les points de vente au détail des coopératives de consommateurs et certaines institutions publiques sont approvisionnés par l'organisation générale pour la viande et le lait à des prix très inférieurs à ceux du marché ouvert; mais cette pratique nécessite des subventions, et seules des catégories limitées de la collectivité en bénéficient.

Il est très important, dans la commercialisation du bétail et de la viande, que les dirigeants d'une entreprise soient à même de prendre leurs propres décisions pour les affaires courantes, et soient à l'abri de toute ingérence ou pression extérieure-notamment pour ce qui concerne les prix. L'expérience tend à montrer que, sur le plan de la concurrence, ce sont les petites entreprises à fort coefficient de main-d'œuvre qui sont le

mieux placées pour acheter le bétail a des éleveurs dispersés et vendre la viande au détail a des consommateurs a bas revenu. En effet, elles se distinguent par la souplesse des méthodes, la présence constante de l'œil du maître, les décisions immédiates. Cela permet de mieux comprendre les points faibles qui caractérisent les entreprises publiques de commercialisation-lenteur de réaction aux changements qui interviennent dans les conditions locales et lourdeur des procédures bureaucratiques. Ces défauts sont particulièrement évidents dans des opérations comme l'achat du bétail aux éleveurs et la vente de la viande au détail.

Marges commerciales et améliorations. L'efficacité de la commercialisation dépend non seulement des coûts, mais aussi de la nature et de la qualité des services offerts. La marge commerciale sur la viande vendue en vrac ou débitée a l'étal d'un marché ouvert peut très bien ne pas dépasser 20 pour cent. Sur des morceaux sélectionnés, conditionnés, réfrigérés et vendus dans un magasin a grande surface, la marge peut atteindre le double. S'il y a suffisamment de clients disposés a payer pour un service du genre supermarché, alors la création d'un tel service renforce l'efficacité de la commercialisation. Cela ne veut pas dire, bien sur, que les circuits plus simples et moins coûteux doivent disparaître, tant qu'il y aura des clients pour leur donner la préférence.

Ainsi, l'amélioration de la commercialisation suppose un mélange judicieux de mesures: il faut réduire les frais et, en même temps, varier et développer les prestations déjà fournies, tout en maintenant leur coût dans des limites acceptables. A cet égard, le critère déterminant est en définitive le point de savoir si le consommateur est ou non disposé a payer pour ces nouveaux services. Si, au total, lesdits services apportent plus de satisfaction au consommateur sans nuire aux intérêts du producteur, ils représentent une amélioration de la commercialisation.

Pour être valables, toute décision d'investir et tout programme d'amélioration exigent une connaissance approfondie des prix courants et des marges commerciales, complétée par une évaluation des services a

fournir. Le tableau 6.2 montre les marges commerciales moyennes, pratiquées a Lima en 1972, sur le bétail et la viande de bouf, de mouton et de porc.

On peut comparer le prix de la carcasse a celui de la viande débitée en pondérant les prix des différents quartiers. Le tableau 6.3 illustre cette méthode par un exemple tiré de la commercialisation des porcs a Chypre. Il conviendra de vérifier sur place les pourcentages applicables dans d'autres conditions et pour des animaux différents.

TABLEAU 6.2 Marges et couts dans la commercialisation de la viande et du bétail, Lima, 1972

Pour améliorer la commercialisation de la viande et du bétail, il faut, en règle générale, concentrer l'attention sur des points précis, et non porter des jugements d'ensemble sur le système. Voici une liste récapitulative des aspects a prendre en considération pour établir un programme réalisable.

	Bovins 1 ^{re} catégorie (bête 325 kg, carcasse 162 kg)	Ovins 1 ^{re} catégorie (bête 35 kg, carcasse 14 kg)	Porcins 1 ^{re} catégorie (bête 93 kg, carcasse 70 kg)
an dollars US		
Prix net a l'éleveur	167,97	13,18	55,27
Transport a l'abattoir et autres frais	8,58	1,81	1,55
Droits d'abattage	6,97	0,44	1,87
Commissions	1,55	0,31	1,03
Bénéfice du commerçant/grossiste	3,07	0,85	4,47

Total, marge de gros	20,17	3,41	8,92
Valeur totale de gros (prix net a l'leveur et marge de gros)	188,13	16,59	64,19
Viande en quartiers	165,38	13,75	61,49
Abats	12,53	1,29	2,70
Cuir ou peau	10,22	1,55	-
Prix de la viande en quartiers au detaillant	165,38	13,75	61,49
Marge du detaillant sur la viande	55,12	2,61	8,27
Valeur de la viande au detail	220,50	16,36	69,76
Prix des abats au detaillant	12,53	1,29	2,70
Marge du detaillant sur les abats	12,53	1,29	0,90
Valeur des abats au detail	25,06	2,58	3,60
Valeur finale des produits (carcasse, abats, cuir ou peau)	255,78	20,49	73,36
en pourcentage.....		
Part de l'leveur	66	64	75
Marge commerciale du grossiste	8	17	12
Marge commerciale du detaillant	26	19	13

 [Go to next page](#)

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

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

Continue

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

TABLEAU 6.3 Calcul de la valeur de la carcasse a partir des prix de la viande au détail

Partie de la carcasse	Pourcentage du poids total de la carcasse	Prix du kg au détail	Pourcentage carcasse prix au détail
 en dollars		
Tete	8,03	0,28	2,25
Collier	4,06	0,38	1,54
Pieds	2,61	-	-
Jambon	19,95	1,32	26,33
Cotes	5,31	1,27	6,74
Longe	8,03	1,32	10,60
Epaule	16,58	1,13	18,74
Flanchet	11,10	0,76	8,44

Foie	3,48	1,23	4,28
Graisse, a part	15,49	0,19	2,94
Graisse, dans la viande	3,87	1,13	4,37
Perte pondérale	1,49	-	-
	100,00		86,23
Prix moyen de vente au détail de la carcasse: $86,23 \div 100 = 0,86$ dollar le kg.			

1. Peut-on procurer aux éleveurs de meilleures installations sur les marchés locaux et leur faciliter l'accès à des acheteurs ou à des points d'achat plus éloignés?
2. Les prix à la production sont-ils satisfaisants? Dans la négative, que conviendrait-il de faire?
3. Est-il possible de transporter plus rapidement et plus économiquement le bétail acheté aux éleveurs jusqu'aux abattoirs?
4. Les installations pour l'abattage sont-elles satisfaisantes? Si la réponse est non, que conviendrait-il de faire?
5. Peut-on améliorer la distribution de la viande aux détaillants, avec ou sans réfrigération?
6. Quelle place y aurait-il pour des points de vente améliorés qui seraient peu onéreux par rapport au débit, hygiéniques et commodes pour le consommateur, et qui assureraient la gamme voulue de qualités et de services?
7. Quels seraient les avantages économiques à ajouter de la valeur par des opérations telles que la cuisson et la mise en conserve, ainsi que par le traitement des cuirs et peaux et des sous-produits destinés au marché tant intérieur qu'extérieur?

8. Peut-on encourager davantage les entreprises désireuses d'appliquer des techniques et des méthodes nouvelles à une échelle économique?
9. Quels seraient les investissements les plus avantageux, tant publics que privés, dans le domaine des infrastructures de base supplémentaires, installations centrales et équipement pour la commercialisation?
10. Est-il possible de rationaliser les taxes et les règlements-municipaux, de santé publique, etc.-et le contrôle des prix de façon à encourager les améliorations plutôt qu'à les freiner?
11. Dans quelle mesure serait-il possible à des services de soutien centralisés de répondre aux besoins en matière d'information sur le marché, de formation professionnelle, d'application des catégories et normes de qualité?

Approvisionner les nouveaux riches du Proche-Orient

Dans la péninsule d'Arabie, le pouvoir d'achat du consommateur et la demande solvable de viande ont très fortement augmenté, et un afflux considérable de main-d'œuvre étrangère a eu lieu alors que les possibilités locales d'élevage sont très limitées: en raison de ces divers facteurs, la région attire de plus en plus les importations de viande et de bétail. Dans les années 60, il y avait, pour la viande de qualité supérieure, un marché limité qui comprenait essentiellement les personnes directement engagées dans l'industrie pétrolière. On constatait également une forte demande saisonnière d'ovins et de caprins vivants à l'époque du Hadj-le pèlerinage annuel des musulmans à La Mecque. En 1978, cette demande d'importation atteignait 400 000 tonnes d'équivalent de viande par an. Le bétail sur pied, pour lequel la population indigène avait une préférence marquée, fournissait un tiers de cette demande et les volailles congelées en assuraient la moitié. C'est cette viande qui est le mieux acceptée sous forme de produit congelé par l'ensemble de la population. Cette percée remarquable a bénéficié de prix très bas-environ 2 dollars le kg

(prix de gros) en moyenne, en 1978, contre 3,50 dollars pour la viande de boucherie réfrigérée ou surgelée, et plus de 5 dollars pour la viande fraîche, d'une qualité suivie pour chaque marque, d'un emballage en plastique hygienique et d'une garantie écrite d'un abattage conforme a la loi islamique. Ces volailles provenaient d'Europe orientale et occidentale, des Etats-Unis et d'Australie. Un cinquieme de la demande d'importation portait sur la viande rouge réfrigérée ou surgelée. La viande congelée provenant d'Australie et la viande réfrigérée ou surgelée de chevre, de mouton ou de buffle venant d'Inde étaient surtout consommées par des travailleurs étrangers. Des moutons vivants étaient également transportés d'Australie en grand nombre, sur des bateaux spécialement équipés a cet effet (voir tableau 6.4). Cependant, les consommateurs arabes n'apprécient guere la répartition de la graisse dans les carcasses, par rapport a celle des moutons a queue ou a croupe grasse qui proviennent de l'élevage local ou d'Afrique de l'Est.

Figure 6.3 Arrivée de nouveaux concurrents sur les marchés traditionnels.

Figure 6.4 Effet des restrictions commerciales.

Pour les pays en développement voisins qui possèdent d'abondantes ressources pastorales, ce riche marché apparaît comme une terre promise ou leurs gouvernements cherchent constamment a se tailler une place. En 1978, les trois principaux pays d'Afrique jouissant d'un acces facile a ce marché- la Somalie, le Soudan et l'Ethiopie-lui ont fourni respectivement l'équivalent de 4 1000, 11500 et 2 800 tonnes de viande en carcasse. Ces exportations sont meme devenues pour la Somalie une source importante de revenus, mais elles pourraient représenter davantage encore. L'Ethiopie, le Soudan et le Kenya ont a peine commencé a exploiter ce marché.

TABLEAU 6.4 Provenance des approvisionnements en viande de la péninsule d'Arabie en 1978

Provenance	Viande fraîche	Viande rouge réfrigérée et surgelée	Volaille
 en équivalent de tonnes carcasse.....		
Production intérieure	157000	-	-
Autres pays du Proche-Orient	2000	2200	-
Ethiopie	2800	-	-
Somalie	41600	-	-
Soudan	11500	-	-
Afrique de l'Est	-	1200	-
Inde	4800	15100	-
Chine	-	1000	-
Australie	35300	33800	9 400
Europe orientale	2200	8800	
Europe occidentale	-		
Amérique du Nord	-	13700	178 600

Dans les pays d'Afrique de l'Est, les pâturages sont sujets à des sécheresses graves et répétées: c'est la le principal obstacle à l'augmentation régulière des exportations de bétail. Le manque de fourrage et d'eau peut amener les éleveurs à mettre d'un seul coup sur le marché un grand nombre de bêtes, qui sont d'ailleurs en mauvais état. Par la suite, la diminution des disponibilités qui en résulte peut inciter les gouvernements à interdire l'exportation, afin de contenir les prix à la consommation dans le pays même. De telles fluctuations quantitatives et qualitatives de l'offre contrastent fâcheusement avec, par exemple, l'approvisionnement régulier en poulets congelés. Ces derniers, dont les sources d'alimentation sont très diverses, proviennent d'élevages beaucoup plus importants destinés à des marchés nationaux.

Généralement, la viande et le bétail bénéficient, dans la péninsule d'Arabie, d'un marché ouvert, exempt de taxes à l'importation. Bien des pays producteurs de pétrole subventionnent le prix de la viande de façon à contenir le coût de la vie. Seule la République arabe du Yémen, qui dispose en propre d'une capacité d'élevage non négligeable, a établi un impôt sur les importations. N'étant pas appliquée aux importations de viande, cette taxe défavorisait les pays d'Afrique de l'Est dont la compétitivité repose surtout sur le bétail vivant. De plus, les fournisseurs africains trouvaient peu réalistes les dispositions sur la réception du bétail à Djeddah-premier port du monde pour l'arrivée de bétail. Ces dispositions étaient conformes aux conditions d'expédition australiennes, mais 80 pour cent des arrivages provenaient d'Afrique de l'Est. Actuellement, les méthodes d'expédition s'adaptent, à moindres frais, à tous les facteurs qui entrent en jeu: besoins spécifiques des animaux, distances, conditions climatiques et maritimes.

Quand la monnaie d'un pays a, sur les marchés extérieurs, une valeur inférieure à son taux de change officiel, les exportateurs ont constamment tendance à faire état de prix de vente inférieurs à ceux qu'ils perçoivent réellement. Ils peuvent alors rétablir l'équilibre avec d'autres monnaies. En 1978, tous les pays d'Afrique de l'Est ont eu à contrôler les fuites de devises sans toutefois, pour citer le proverbe somali, émuseler le bouf qui foule le grain. Les Gouvernements de la Somalie et du Soudan appliquaient des prix officiels minimaux à l'exportation pour la viande et le bétail; le prix contractuel mentionné dans une lettre

de crédit ne devait pas être inférieur à ce prix minimal. Les prix fixes en Somalie autorisaient des marges plus grandes, permettant aux exportateurs de faire usage des monnaies arabes fortes pour importer des biens de consommation, et en particulier ceux que recherchaient les éleveurs nomades. Ce fait a sans aucun doute contribué à la réussite du pays en matière d'exportation.

Pour maintenir assez bas les prix intérieurs à la consommation, les Gouvernements du Soudan, par périodes, et du Kenya, en permanence, interdisaient les exportations, ce qui eut des résultats très fâcheux dans ce domaine. La forte taxe à l'exportation de 25 pour cent sur le bétail, au Soudan, était très dissuasive.

Au Soudan, l'existence d'un goulet d'étranglement dans les transports entre Khartoum et Port-Soudan avait pour effet d'augmenter la mortalité du bétail et les frais d'affouragement, d'aggraver les maladies et de faire baisser la qualité, et faisait perdre de nombreuses possibilités de vente-d'où un énorme manque à gagner pour les recettes en devises. A un moment donné, 45 000 ovins étaient entassés dans l'enclos de quarantaine de Kadero, attendant d'être répartis dans des trains pour Port-Soudan. Pour résoudre ce problème, on proposa d'organiser des trains spéciaux pour le ramassage du bétail provenant de l'ouest et du sud du pays. Les wagons à bestiaux accrochés à des trains de marchandises normaux ne faisaient pas l'objet des soins nécessaires. Les trains spéciaux auraient pu rouler vers leur destination et bénéficier d'une organisation pour nourrir et abreuver les bêtes. Restait à savoir si les négociants feraient de ce service un usage suffisant pour en couvrir les frais.

Les installations portuaires avaient certainement besoin d'améliorations sur la partie centrale et orientale de la côte nord de la Somalie, où les expéditions ne pouvaient se faire que par petites quantités et par mer calme. Il fallait, là où c'était possible, aménager des mouillages pour de petits cargos de haute mer. La flotte utilisée pour le transport du bétail entre l'Afrique de l'Est et l'Arabie devait être perfectionnée, car aucun des navires ne répondait aux nouveaux règlements portuaires saoudiens.

Il fallait améliorer l'entretien des troupeaux destinés à l'abattage dans les pays arabes pendant qu'ils

étaient en attente dans les ports ou dans les enclos des importateurs. A cette occasion, on fit des expériences pour remplacer le foin importé d'Australie à 200 dollars la tonne par des fourrages produits en culture hydroponique. On peut toutefois se demander s'il est vraiment utile d'investir dans l'installation de parcs d'attente pour les troupeaux aux différents stades du circuit de commercialisation. Au Soudan et en Somalie, les parcours sont abondants et les bons bergers ne manquent pas; les négociants préfèrent garder leurs troupeaux séparés de ceux des autres; tous ces éléments ont facilité des ententes à l'amiable avec la population locale sur les droits de pâture et l'approvisionnement en fourrage. Un système traditionnel complexe d'approvisionnement en viande et en bétail s'était élaboré à partir de cette conception.

En Somalie, on a constaté de sérieuses carences dans la distribution des médicaments vétérinaires à cause de monopoles et de la division des responsabilités entre divers services gouvernementaux, ainsi que dans les communications entre les centres d'exportation du nord, les importateurs de la péninsule et le gouvernement à Mogadiscio. Entre Hargeisa, Berbera et Burao, triangle de stationnement et d'expédition d'un marché traitant environ 90 millions de dollars par an, les liaisons téléphoniques étaient sursaturées. Entre cette région et la destination des exportations, Djeddah, les messages par télex ou par télégramme mettaient deux ou trois jours, et les délais étaient du même ordre pour les communications avec les compagnies de navigation à l'étranger et les navires en mer.

Dans l'ensemble, l'organisation de la commercialisation donnait satisfaction au stade du groupage. Les éleveurs nomades et les acheteurs traditionnels se rencontraient régulièrement dans les mêmes lieux. Ce système reposait sur certains éléments:

- une main-d'œuvre abondante, compétente et expérimentée, pour les différentes tâches à assumer;
- des producteurs prêts à s'adapter aux exigences particulières du marché d'exportation;
- des rapports de confiance entre producteurs et négociants qui rendaient très fiables les arrangements sur parole. Aussi était-il fréquent en Somalie que les éleveurs fassent crédit, le règlement n'ayant

lieu qu'après l'expédition du bétail.

Entre prix d'achat sur le terrain et prix d'achat au point d'exportation, la marge dépassait rarement 10 ou 15 pour cent. Pour un marché global de 1,5 million d'ovins et de caprins, la Somalie comptait environ 150 exportateurs. Le bénéfice net était d'environ 2,5 pour cent du chiffre d'affaires et représentait un revenu annuel moyen de quelque 16 000 dollars. Au stade de l'importation, le principal sujet de mécontentement était le prix élevé de la viande en gros à Sanaa (Yemen)-13 dollars le kg, carcasses fraîches.

Des organismes d'Etat pour la commercialisation de la viande et du bétail furent constitués dans tous les pays d'élevage de l'Afrique de l'Est. La Commission des viandes du Kenya avait le monopole des exportations de la viande. Le chiffre d'affaires ayant diminué, les frais généraux grevaient lourdement les coûts d'exploitation au point d'entraver directement les exportations de bœuf de qualité supérieure. L'Office somali pour le développement de l'élevage remplissait un double rôle de services et de commerce. A l'origine organisme de développement, il s'est vu attribuer par le gouvernement des fonctions commerciales pour permettre de réaliser un objectif socialiste en nationalisant un secteur qui relevait jusque-là d'entreprises privées, et soulager le budget de l'Etat du coût de ses services de développement en produisant un revenu commercial. Les résultats furent décevants sur les deux plans. Les revenus assurés à l'Office par le monopole qu'il exerçait dans le sud étaient contrebalancés par les pertes subies dans les régions où il était en concurrence. En fin de compte, on avait coupé les vivres à ses activités de développement et de prestation de services. Au Soudan, la Société pour la commercialisation du bétail et de la viande gérait dans les provinces des marchés aux bestiaux, menait des activités de développement et donnait des avis sur la politique à adopter. Elle avait réussi à faire obstacle à certaines mesures arbitraires d'interdiction et de taxation des exportations de la part des autorités locales.

Exploiter un potentiel d'exportation limité

Naguere, l'approvisionnement international en viande provenait presque entièrement d'entreprises commerciales qui, en Australie, en Nouvelle-Zélande et en Amérique latine, exploitaient des troupeaux de race améliorée. Quelques conserveries existaient en Afrique. Mais, en général, les problèmes d'organisation et d'accès au marché rendaient impossible toute exportation de viande à partir des pays en développement. On avait installé de grands troupeaux de bovins, d'ovins et de caprins sur les pâturages saisonniers d'Afrique où ne sévissait pas la mouche tsé-tsé. À mesure que les prix montaient et que de nouveaux marchés s'ouvraient, on en vint à considérer ces vastes troupeaux comme une ressource au potentiel croissant. Mais, pour la plupart des pays dont l'élevage était excédentaire, les seules exportations de quelque envergure consistaient en livraisons de bétail sur pied à des pays voisins déficitaires; le plus souvent, le bétail franchissait des frontières terrestres sans être recensé. Environ 200 000 bovins par an seraient ainsi passés du Niger au Nigeria dans les années 60.

Pour nombre de ces pays, l'élevage représentait l'une des principales ressources. Quand les transports aériens leur donnerent la possibilité d'atteindre les marchés jusque-là inaccessibles, leurs gouvernements cherchèrent à exploiter cette possibilité au maximum. On fit appel à l'assistance pour édififier les infrastructures nécessaires et organiser la commercialisation. On orienter cet effort vers les marchés en expansion des pays voisins plutôt que vers ceux d'Amérique du Nord ou d'Europe. On fixa ces priorités en fonction des distances et de la grande difficulté qu'il y avait à répondre aux exigences vétérinaires des pays traditionnellement importateurs de viande.

Le Tchad fut le premier pays du tiers monde à utiliser à grande échelle les transports aériens pour atteindre des marchés extérieurs lucratifs. On construisit un nouvel abattoir à Farcha, près de l'aéroport international de N'Djamena. Un petit nombre de compagnies établies sur place envoyèrent des agents acheter du bétail aux éleveurs itinérants. Des parcs d'attente clôturés et équipés pour l'abreuvement

furent aménagés au voisinage de l'abattoir. Les bêtes s'y reposaient, et l'on pouvait procéder à l'abattage dès que tout était prêt pour expédier la viande. On exportait ensuite les carcasses en quartiers dans les soutes d'avions transportant des passagers vers des villes d'Afrique relativement peu éloignées comme Douala, Libreville et Kinshasa. Ces villes, situées dans la zone humide et boisée qui longe la côte, ne disposaient pas d'un bon approvisionnement national en viande à cause de la mouche tsé-tsé. Cette solution semblait résoudre efficacement un problème spécifiquement africain - comment acheminer la viande, depuis les savanes où elle est abondante et bon marché, jusqu'aux villes côtières, où elle est rare et chère, et contribuer ainsi au bien-être des populations de part et d'autre.

Les quartiers arrière constituaient le plus gros des livraisons exportées. Les quartiers avant, de moindre valeur, et les abats étaient vendus si possible sur le marché local. À mesure que les opérations prenaient de l'ampleur, il devint plus rentable d'affréter des avions et d'organiser des retours en charge avec des biens de consommation légers et chers. Le volume des exportations de bouf atteignit son apogée en 1970 avec 14 000 tonnes.

Bien qu'ayant à supporter des frais de transport élevés, les exportateurs tchadiens développaient leurs marchés grâce à la régularité des livraisons et au suivi de la qualité. Cela était possible tant que leurs besoins ne représentaient qu'une petite partie des disponibilités totales. Mais il n'était guère facile d'accroître la capacité de production des pâturages tchadiens au rythme de la demande du marché. Ces pâturages étaient particulièrement vulnérables à la sécheresse qui, par la suite, se mit à sévir au Tchad. Les prix d'achat monterent en flèche et les exportateurs ne disposèrent plus que d'une marge trop étroite pour couvrir le transport de la viande par avion.

Le Lesotho est un pays montagneux et l'élevage en est la ressource principale. Traditionnellement, quelque 15 000 bovins étaient exportés annuellement vers l'Afrique du Sud, pour la plupart des bêtes en fin de croissance destinées à l'embouche avant abattage. Ainsi, la valeur ajoutée et le bénéfice du traitement

des sous-produits profitaient aux entreprises de ce pays voisin. Le Gouvernement du Lesotho était convaincu que, dans l'optique du développement général, il serait légitime de faire des efforts pour tirer de ces possibilités le maximum de bénéfices. L'abattoir existant à Maseru était tout à fait insuffisant. En 1972/73, on dut importer pour 450 000 dollars de viande destinée aux touristes et aux clients à haut revenu. Manifestement, il fallait un nouvel abattoir. Mais de quelle taille?

On avait déjà prévu une installation centrale à Maseru, d'une capacité hebdomadaire de 215 bovins, neuf petits abattoirs pour répondre aux besoins locaux, et des marchés de groupage organisés, établis par régions. Le bétail y serait vendu aux enchères, à intervalles réguliers. On créa 17 marchés de ce genre, mais trois ou quatre d'entre eux seulement attirèrent assez d'acheteurs pour justifier leur existence.

On proposa ensuite un projet global assurant à Maseru une possibilité d'abattage de 40 000 bovins, 10 000 porcins et 66 000 petits animaux par an, et des parcs d'embranchement ou engraisser le bétail pendant 80 ou 90 jours avant l'abattage. Le nouvel abattoir approvisionnerait les autres villes du Lesotho par camions isothermes. L'Office du Lesotho pour la commercialisation du bétail, alors en voie de création, dirigerait l'ensemble du projet. On devait installer une usine de traitement des sous-produits (extraction des graisses). L'abattoir serait construit conformément aux exigences hygiéniques et autres de la Communauté économique européenne. L'investissement total serait d'environ 4 millions de dollars.

Une analyse de ce projet retint trois hypothèses critiques du point de vue de la commercialisation, à savoir:

- possibilité de se procurer auprès des éleveurs les quantités suffisantes de bétail;
- répartition économique des parcs d'engraissement pour améliorer la qualité de la viande;
- certitude de débouchés pour la viande.

La capacité prévue de 40 000 bovins par an, plus du double de la production totale du pays à ce moment-là, s'appuyait sur l'espoir que:

- les prélèvements sur le cheptel national pourraient être portés de 5 à 12 pour cent par an;
- Le plus gros des abattages pratiqués jusque-là dans les villages serait désormais effectué dans les nouvelles installations;
- le bétail, au lieu d'être exporté vivant vers l'Afrique du Sud, irait à l'abattoir.

Certes, en améliorant l'aménagement des pâturages et les pratiques d'élevage, on aurait pu élever davantage de bétail au Lesotho, mais la production n'avait pas augmenté au cours des 12 années précédentes. Pour atteindre les rendements prévus, il faudrait apporter des changements considérables dans les systèmes d'utilisation des terres, et cela prendrait beaucoup de temps. On pourrait en grande partie, par des interventions de la police, mettre un terme aux exportations de bétail vivant et à l'abattage sur place dans les villes et villages des basses terres. Malgré tout, le coût du transport des animaux vivants jusqu'à l'abattoir et du retour de la viande vers les zones rurales constituerait toujours une incitation à la fraude.

Le lancement à grande échelle d'opérations de finition au Lesotho se heurtait à diverses contraintes: étendue limitée des bons pâturages disponibles, prix élevés des fourrages supplémentaires, des vitamines, etc., rendement technique très bas du troupeau dont on disposait, et concurrence probable des entreprises d'emboûche installées dans le pays voisin.

Le Lesotho se verrait sans doute attribuer un contingent limité des importations dans les pays de la CEE. Mais le débouché principal de ses exportations serait constitué par les consommateurs à bas revenu du pays voisin, et il serait fonction du bon marché de la viande et de la régularité des approvisionnements. Des débouchés pour les sous-produits comestibles seraient également nécessaires. Quand les animaux sont exportés vivants, la valeur des abats s'ajoute à celle de la bête. Si les abats se vendaient moins cher à Maseru, il y aurait là un désavantage de plus à surmonter.

Pour le gouvernement, l'aspect financier était masqué jusqu'à un certain point par une offre de crédit

bilatéral pour la construction de l'abattoir. En fait, à plus long terme, il aurait peut-être fallu subventionner ses activités au cas où les éleveurs auraient eu besoin de stimulants pour livrer leurs bêtes. Le Gouvernement du Lesotho ne disposait d'aucune ressource pour payer de telles subventions. Bien au contraire, il voyait plus probablement dans cette installation une source éventuelle de revenu ou l'on pourrait puiser pour contribuer aux dépenses publiques. Pour conclure, le rapport conseillait au gouvernement de s'entendre avec le bailleur de crédit bilatéral sur un abattoir plus modeste quant au débit et aux coûts de fonctionnement.

Se posa ensuite le problème de savoir quel type de gestion offrirait au projet les meilleures chances de succès. Vaudrait-il mieux louer l'affaire à une entreprise transnationale expérimentée disposant déjà de débouchés pour l'exportation, la confier sous contrat à une entreprise sud-africaine, ou la faire gérer directement par l'Office du Lesotho pour la commercialisation du bétail avec une aide internationale? Une analyse de 1981 aboutit aux conclusions suivantes:

- en tant que tel, le projet n'intéresserait guère les grandes transnationales de commercialisation de la viande, comme Liebig ou Unilever, qui ont tendance à ne pas se lancer dans la commercialisation de la viande fraîche, car la valeur ajoutée y est faible;
- l'association avec une entreprise sud-africaine risquait de compromettre les possibilités d'accéder dans de bonnes conditions au Marché commun;
- il convenait de gérer directement le projet, en faisant appel à une aide internationale.

Le gouvernement opta pour la deuxième formule. Il existait une entreprise qui gérait déjà un abattoir au Swaziland tout proche. Elle se proposait de faire venir des animaux vivants d'Afrique du Sud pour utiliser à plein la capacité de production, et d'ajouter une conserverie pour découler la viande de qualité inférieure. Ces propositions reposaient sur l'espoir d'un contingent d'importation dans le Marché commun de 3 000 tonnes de bœuf dessossés, conformément à la Convention de Lomé. Sans la collaboration de l'Afrique du

Sud, on manquerait de viande pour atteindre ce contingent. Ce que voyant, l'agence européenne d'aide bilatérale était prête à décliner toute responsabilité dans cette affaire.

Pendant ce temps, les parcs d'engraissement qui devaient compléter le projet donnerent lieu à d'autres litiges. Il fallait les installer si l'on voulait produire, avec les bovins du Lesotho provenant des pâturages de colline, une viande qui se vendrait avec profit à l'exportation ou, dans le pays même, aux touristes et aux consommateurs à revenu élevé. La Banque mondiale avait prévu des parcs d'engraissement dans deux projets de développement régional, mais avait ensuite reculé devant les difficultés de gestion. On rattrapa la situation avec un projet de remplacement de 5 millions de dollars avec la Banque africaine de développement. Toutefois, certains avis contraires soutenaient que les opérations d'embouche devaient être réparties entre des unités plus modestes, tenues par des associations d'éleveurs et par le gérant de l'abattoir.

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

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

Satisfaire les besoins des consommateurs sans susciter une réprobation d'ordre religieux

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

La plupart des gens ne tiennent guère à voir en face les réalités de la préparation de la viande. Presque tout le monde, y compris les éleveurs et les consommateurs, considère les bouchers comme des profiteurs, mais peu de personnes ont envie de faire ce métier. Dans certains pays d'Asie, ces sentiments sont beaucoup plus poussés. Les hindouistes de stricte obédience se refusent à tuer la vie, sous quelque forme que ce

soit: la moitié de la population de l'Inde fait passer ses croyances avant son estomac et ne mange pas de viande. Les bouddhistes ne veulent pas tuer, ni voir le sang. Par contre, la plupart d'entre eux sont prêts à savourer un plat de viande, à condition que quelqu'un d'autre l'ait préparé.

Ces attitudes ont de grandes conséquences sur la gestion de la commercialisation du bétail et de la viande et sur les moyens dont elle peut disposer.

- Abattre le bétail, manipuler les carcasses et les sous-produits, vendre la viande sont des tâches généralement confiées à des personnes qui n'appartiennent pas à la communauté religieuse dominante, mais souvent à des minorités ethniques. On les méprise de faire ce travail, et en même temps on leur reproche de trop gagner. Alors que, à l'intérieur du groupe, la répartition des marchés peut faire l'objet d'une forte concurrence, de l'extérieur, on les considère comme un corps organisé de monopoleurs.
- Les représentants des autorités locales ou centrales appartenant aux groupes religieux prédominants, et sensibles à leur point de vue, hésitent à soutenir publiquement des activités réprouvées par la religion. Et de ce fait, on a tendance à priver de tout financement et de toute aide publique les marchés et autres équipements qui touchent l'abattage des animaux. On les considère même comme des cibles de choix pour le percepteur-comme le sont les fabricants et les vendeurs de boissons alcoolisées dans certains pays protestants.

En 1979, une enquête sur la commercialisation du bétail en Birmanie fit apparaître certains faits. Le bétail destiné à l'abattoir était parfois traité de façon cruelle et brutale. Pour vider les camions à deux étages ou étaient transportés chèvres et moutons, on faisait sauter en même temps les bêtes se trouvant aux deux niveaux, si bien qu'elles s'écrasaient lourdement les unes sur les autres et contre le bord du quai. On jetait les paniers de volailles à terre. On traînait les boufs hors des camions en les faisant passer sur des plateformes branlantes et mal jointes, avec des dénivellations d'un mètre ou les animaux risquaient de tomber.

Les jointures et les muscles raidis par un long voyage, serrés les uns contre les autres, les animaux subissaient, dans ces conditions, contusions, entorses et fractures. On aurait pu leur éviter bien des souffrances, et réduire fortement les pertes, en construisant des rampes d'accès et de déchargement simples et n'exigeant qu'un investissement modique.

La participation des conseils municipaux a ce secteur d'activité consistait d'abord et avant tout à percevoir des recettes fiscales. Les dépenses pour le personnel et l'entretien des installations (abattoirs, étals sur les marchés, marchés aux bestiaux) n'absorbaient qu'une faible partie de ces revenus. Le plus gros de ces recettes servait à couvrir entre 10 et 30 pour cent des besoins budgétaires de la ville. Aussi, quand le conseil municipal (comme c'était souvent le cas) refusait de prendre en considération la nécessité d'augmenter le nombre des étals de vente au détail, les rares bénéficiaires d'une patente et la trésorerie de la commune se partageaient en quelque sorte le bénéfice de ce monopole. Tout cela, évidemment, favorisait l'abattage clandestin et la vente non déclarée de la viande.

Étant donné l'aversion des bouddhistes à tuer et à voir le sang, ce sont des musulmans, des chrétiens et des membres de minorités ethniques chinoises qui ont été amenés à se concentrer sur la commercialisation de la viande et du bétail. Cela ne constituait pas forcément un désavantage, si ce n'est que la suprématie de groupes de commerçants ayant entre eux des liens ethniques étroits n'encourageait pas l'émulation et, certainement, engendrait la méfiance. S'efforçant de briser la domination de certains groupes ethniques sur le commerce, et de suivre la politique du gouvernement tendant à favoriser l'expansion rapide des activités coopératives, beaucoup de communes ont transféré les patentes de bouchers, qui accordent le plus souvent le droit d'abattre et le droit de vendre, à des sections de production de la viande récemment mises en place au sein de leurs propres coopératives communales. Pour mettre la nouvelle entreprise coopérative à l'abri de la concurrence, certaines municipalités exigèrent des détenteurs de patente qu'ils leur abandonnent la totalité du commerce pour un type d'animal déterminé (bovins, porcins, caprins).

Figure 6.5 Les prescriptions religieuses posent fréquemment des problèmes.

Les monopoles ainsi établis au bénéfice des coopératives donnerent lieu à des abus, comme tout monopole, surtout s'il est confié à des gestionnaires plutôt inexpérimentés.

En Birmanie, l'éleveur percevait pour les bovins et les ovins environ 65-66 pour cent du prix de la viande au détail-plus les revenus provenant des sous-produits-et 70 pour cent pour les porcins. Cette marge commerciale relativement faible était due notamment à l'abondance de main-d'œuvre qualifiée et à l'écoulement quotidien de toute la viande et des sous-produits sans perte ni frais de stockage. Le poste de dépenses le plus important était la patente pour l'étal de boucherie. Les recommandations visant à améliorer le système étaient les suivantes:

- Elargir la participation à cette branche d'activité en aidant des membres de l'ethnie birmane à s'installer comme bouchers de gros ou de détail et comme négociants en œufs et volailles. Cette assistance pourrait comprendre la formation technique et commerciale, l'attribution de patentes et d'étals sur les marchés, et la fourniture de crédit.
- Mettre un terme au transfert administratif du commerce de la viande aux coopératives, et appliquer une politique tendant à favoriser la croissance des coopératives sous l'aiguillon de la concurrence, qui devrait les pousser à plus d'efficacité.
- Encourager les communes et les municipalités à adopter une attitude constructive à l'égard de la mise en place d'un bon système de commercialisation et de mesures sanitaires et vétérinaires préventives.
- Attribuer à la Société pour le développement et la commercialisation du bétail un rôle positif de soutien de la commercialisation, en la chargeant de créer de nouveaux marchés de gros pour le bétail et un service national d'information sur le marché du bétail, et d'améliorer les installations pour l'abattage et le commerce de la viande.

En Inde, la commercialisation des produits laitiers a fait l'objet d'une attention toute particulière. Le

programme appliqué pour retirer de la ville les animaux qui fournissaient le lait à la population de Bombay et pour le commercialiser sur une base coopérative a suscité une vive admiration. Ce programme est actuellement étendu à d'autres régions, sous la direction centrale d'un Office de développement des produits laitiers.

Par contre, beaucoup moins d'attention a été portée à l'amélioration de la commercialisation du bétail. Les animaux changent de main à l'occasion de foires périodiques. S'il n'existe pas un système plus organisé de commercialisation du bétail et de la viande, c'est en raison de l'aversion qu'éprouve la plus grande partie de la population indienne à l'endroit de l'abattage en général et de celui de bovins en particulier. La loi prévoit des restrictions qui procèdent de cette aversion et qui rendent très difficile la mise en place d'un système de soutien intégré dans ce domaine. À cela près, les autorités centrales et celles des États sont manifestement disposées à encourager la commercialisation du bétail et de la viande, afin d'améliorer la ration protéique de la population et d'accroître les rentrées de devises grâce à l'exportation de produits animaux.

Figure 6.6 Un marché au bétail moderne.

Au milieu des années 60, une agence internationale d'expertise-conseil reçut d'un haut fonctionnaire du Gouvernement indien une demande confidentielle: pourrait-elle élaborer une proposition visant à utiliser de façon productive les très nombreux animaux âgés qui, dans tout le pays, consommaient de la nourriture sans rien rapporter en retour? La réponse de l'agence, en substance, suggérait d'installer à Goa une usine de transformation. Rattaché depuis peu à l'Inde, Goa se tenait encore un peu à l'écart. La population, catholique, n'avait pas d'aversion particulière envers l'abattage de ces animaux. Les mandataires de cette entreprise pourraient se fournir dans différentes régions de l'Inde, et les animaux être menés ou transportés à Goa par des voies détournées sans faire trop de publicité quant à leur destination finale.

Les produits finis comprendraient des extraits de viande, de la poudre de viande, de la poudre d'os et des

peaux. On trouva, pour mener l'affaire, une entreprise transnationale en mesure d'offrir des débouchés extérieurs. Les recettes seraient en devises, et le projet avait donc de bonnes chances d'être viable. Ses plus grands avantages seraient indirects - à savoir les terres et autres ressources ainsi dégagées pour un bétail plus jeune et plus productif. Ce projet était très séduisant; il ne fut jamais réalisé. Le gouvernement était en butte à une opposition politique intérieure croissante. Les élections approchaient, et un parti qui avait choisi la vache comme emblème ne pouvait pas prendre un tel risque.

Enseignements tirés

Les marchés de groupage. Les parcs d'attente, les balances, etc., restent souvent inutilisés. Il ne faudrait pas généraliser l'attribution de moyens de ce genre avant que l'expérience n'en ait démontré l'utilité. Les vendeurs occasionnels sont vraisemblablement moins capables d'estimer correctement les poids que les acheteurs spécialisés, mais ils estiment bien souvent qu'il ne vaut pas la peine de peser l'animal vivant. Il semble plus important pour les utilisateurs de ces marchés de disposer d'eau et de fourrage si les bêtes viennent de loin, et, dans les pays chauds, d'ombre. Des rampes d'accès munies de rambardes sont indispensables pour le chargement des animaux sur des véhicules, ou le déchargement.

Information sur le marché. Il semble préférable de commencer par les prix de gros de la viande en carcasse à des points de vente reconnus ou, à défaut, par les prix de détail de la viande à des points de vente déterminés. On peut alors, en tenant compte des marges et des taux de conversion établis, reprojeter les variations de ces prix sur les transactions avec l'éleveur. La diversité des races, des âges et de l'état des animaux rend difficiles la collecte et la publication de données significatives sur les prix des animaux vivants. Il sera toujours bon de pouvoir fournir des renseignements à jour sur les quantités proposées, sur les conditions de transport et de parcage, ainsi que sur les modifications des contrôles vétérinaires ou autres

qui influent sur les mouvements et sur les ventes.

Classement par qualité. Il est important de disposer d'un système cohérent pour développer les exportations de viande. Les acheteurs en puissance dans d'autres pays doivent connaître avec précision la qualité de la viande qui leur est proposée; ils doivent être à même de discuter les prix et les prétentions en fonction de normes établies. Des critères précis seront moins utiles pour la commercialisation intérieure, surtout dans les communautés à faible revenu où la plupart des consommateurs achètent la viande par petites quantités pour la préparer en ragout. Des morceaux de choix ou des qualités supérieures peuvent cependant être fournis aux groupes éventuellement disposés à en payer le prix. On n'a pas besoin pour cela d'un système national organisé par des services du gouvernement, et moins encore d'un système obligatoire imposé à tous. Dans le secteur privé, les normes et critères régissant le commerce de la viande et du bétail sont établis avec un maximum d'efficacité par les acheteurs individuels importants.

L'aide de l'Etat. En général, la participation du secteur public à la commercialisation du bétail et de la viande est faible quand elle est nécessaire, et gênante ou abusive quand elle ne l'est pas. Les domaines dans lesquels elle pourrait rendre de grands services, mais où les ressources font souvent défaut et où les réalisations restent très lentes, sont les systèmes d'information et de communication, les installations portuaires et de transport, et certains services vétérinaires. La participation directe de l'Etat au commerce du bétail et de la viande n'est pas vraiment nécessaire et s'avère souvent gênante, surtout si elle entraîne la mise en place de monopoles, un plafonnement rigide des prix et des contrôles arbitraires sur les mouvements.

Le manque de personnel qualifié a constitué un sérieux handicap pour la planification et l'aide des pouvoirs publics. Nombre d'entre eux ont encore à constituer un service comprenant un personnel qualifié et dynamique, capable d'analyser les problèmes et d'assurer les priorités qui permettront un

développement auto-alimenté.

Les coopératives. Le bétail présente des caractéristiques qui le rendent moins apte que d'autres produits à une commercialisation de type coopératif. Sur pied, il demande des soins attentifs; abattu, la viande est hautement périssable; dans les deux cas, la normalisation n'est pas simple. Les fluctuations qui caractérisent les conditions d'approvisionnement du marché exigent beaucoup de souplesse dans les prises de décision, si l'on veut assurer un bon service au consommateur et conserver la confiance de l'éleveur. C'est pourquoi il est difficile, dans le tiers monde, de trouver un nombre suffisant de gestionnaires qualifiés pour une commercialisation de type coopératif de la viande et du bétail.

Abattre dans la zone de production. Cette pratique exige des investissements quelquefois durs à supporter en équipements d'emmagasinage et de transport sous réfrigération. Il est, de plus, aléatoire de dépendre d'une zone ou d'un circuit d'approvisionnement déterminés pour le volume qu'on aura à traiter. Les relations entre l'abattoir, ses fournisseurs, les distributeurs de viande et le marché doivent également être définies clairement. On réduira les risques d'échecs coûteux en prenant les décisions à partir d'études de faisabilité qui tiennent compte de tous les aspects pertinents-techniques, financiers et commerciaux. Pour être réalisées dans les meilleures conditions, ces études seront confiées à des équipes tout à fait impartiales, et comportant des personnes ayant acquis une expérience sur place. Simultanément, on fournira des services et des équipements qui permettront d'améliorer sensiblement les mouvements du bétail par route ou par chemin de fer.

Figure 6.7 Le fabricant d'équipement cherche avant tout à décrocher un contrat.

L'embouche. La pratique de l'embouche n'a guère de chances de se révéler avantageuse dans les pays à production excédentaire de bétail. Les animaux sélectionnés pour leur rusticité dans les conditions propres aux terrains de parcours ne réagissent que lentement à l'alimentation supplémentaire reçue dans les parcs d'embouche; de plus, les prix de la viande sont généralement établis en fonction des taux à

l'exportation, alors que ceux du fourrage le sont en fonction des taux à l'importation. On est arrivé à cette conclusion dans les territoires arides du nord-ouest de l'Australie. Conclusion confirmée par ce que l'on a pu voir en Afrique. Cependant, au Swaziland, on a remporté des succès en associant un parc d'engraissement à un abattoir travaillant pour l'exportation. Pour développer la commercialisation, on considère donc qu'il vaut mieux, en général, trouver des débouchés pour la qualité de viande obtenue par l'élevage sur parcours.

***Décisions d'investir.* Une étude, réalisée dans les années 60, porte sur 70 usines de traitement installées en Afrique. Ces usines ont échoué. Dix-huit d'entre elles étaient des abattoirs. Les situations qui avaient conduit à la création de ces installations ont un caractère récurrent. Les gens qui avaient tiré les enseignements d'erreurs antérieures sont partis. Ils ont été remplacés par de nouveaux planificateurs nationaux, de nouveaux dirigeants politiques, de nouveaux bailleurs de fonds, que des ambitions nouvelles ont poussés vers ce que leurs prédécesseurs avaient appris à reconnaître comme des pièges classiques. Sont responsables de cet état de fait:**

- les dirigeants politiques, impatients de briller en accélérant la marche du progrès dans leur région d'origine, sinon dans l'ensemble du pays;
- les planificateurs nationaux et leurs conseillers, à la recherche de projets qui accéléreront le développement;
- les institutions d'aide et de financement, avides d'assurer la réalisation des objectifs de programmes pour des pays en développement qu'elles privilégient;
- les fournisseurs de matériel de traitement et d'usines clés en main, et leurs représentants qui cherchent à décrocher le plus gros contrat possible.

La genèse de l'abattoir du Lesotho illustre bien le fonctionnement de ces influences.

Questions aux fins de discussion

1. Quels sont dans votre pays les facteurs qui influent le plus sur la demande de viande? Pouvez-vous décrire l'évolution de la demande pour certains types ou certaines qualités de viande, par rapport à il y a 10 ans? Tracez une projection de cette demande pour les 10 prochaines années, en fonction des meilleures informations dont vous disposez. Quelle incidence vos projections ont-elles sur les importations? Sur les exportations? Sur les investissements en installations améliorées ou agrandies pour la commercialisation du bétail et de la viande?
2. Ou se trouvent dans votre pays les principaux abattoirs? Qui les gère? Quels sont les principaux circuits d'approvisionnement en bétail sur pied? L'emplacement des principaux abattoirs vous paraît-il satisfaisant du point de vue des éleveurs? Quelles modifications suggèreriez-vous?
3. Tracez un diagramme des principaux circuits de commercialisation de la viande rouge et de la volaille dans votre pays, en mentionnant les quantités respectives passant par chaque circuit. Y a-t-il eu des modifications importantes au cours des 10 dernières années? Prévoyez-vous la nécessité de modifications dans les 10 ans à venir? Évaluez le degré de coordination verticale.
4. Qui finance l'achat des bêtes aux éleveurs? Leur transport? L'abattage? Les opérations de vente au détail? Quels sont les taux d'intérêt en vigueur? Peut-on faire appel à d'autres sources institutionnelles de financement? Dans l'affirmative, qu'est-ce qui détermine, à chaque étape du circuit de commercialisation, le choix des financements?
5. Pouvez-vous décrire les principales entreprises traitant en gros le bétail et la viande dans votre pays? Quels sont les facteurs qui contribuent à leur permettre de conserver leur part du marché? Au cas où des pratiques de monopole seraient envisageables, établissez des critères objectifs pour en évaluer l'effet sur les producteurs et les consommateurs.
6. En prenant exemple sur le tableau 6.2, dressez un tableau des coûts et des marges de commercialisation, en choisissant des circuits de commercialisation de votre pays. Si le prix de vente présente de grands écarts entre les différents morceaux, établissez un barème de pondération pour votre pays sur le

- modele du tableau 6.3, et appliquez-le. Y a-t-il des raisons de considérer certains couts et marges comme excessifs? Quelles autres indications corroborent ce point de vue? La comparaison entre couts et marges des différents circuits fait-elle ressortir des écarts importants? Si oui, pourquoi? Auriez-vous des solutions de remplacement a proposer, et quel serait leur impact sur les couts de commercialisation?
7. Quels sont, dans votre pays, les principaux criteres qualitatifs pour la viande? Different-ils beaucoup d'un groupe de consommateurs a l'autre? Quelles en sont les conséquences sur la maniere de vendre la viande? Existe-t-il des marchés intérieurs ou extérieurs que pourrait avantager un systeme plus uniforme de normes qualitatives?
 8. Indiquez les marchés de votre pays ou le bétail est vendu régulièrement ou périodiquement. Tracez le profil détaillé d'un de ces marchés en mentionnant les approvisionnements, les usagers, les prix, les variations saisonnieres, les méthodes de vente, les redevances, les installations et les services assurés. Quelles modifications apporteriez-vous? Justifiez vos propositions.
 9. Le gouvernement applique-t-il dans votre pays des mesures pour influencer les prix des animaux ou de la viande? Si tel est le cas, évaluez leur efficacité pour atteindre l'objectif fixé et leurs répercussions sur les différents maillons de la chaîne production-commercialisation.
 10. De quelles sources régulières d'information dispose-t-on, dans votre pays, au sujet des approvisionnements, des prix, des tendances du marché, des perspectives pour la viande et le bétail? Ressent-on le besoin de services officiels supplémentaires? Si oui, que proposez-vous, et comment le réaliser?
 11. Quels services de soutien a la commercialisation de la viande et du bétail les pouvoirs publics assurent-ils dans votre pays? Quel est, sur l'efficacité de ces services, l'avis producteurs? Des grossistes? Des détaillants? Des consommateurs?
 12. Dans votre pays, de quels programmes de formation dispose-t-on pour le personnel des entreprises et des services de commercialisation du bétail et de la viande, y compris les services publics a l'échelon central ou local? Les personnes qui se préparent a ces emplois ont-elles acces a la formation? Quelles suggestions feriez-vous pour renforcer les dispositions actuelles en la matiere?

13. A-t-on fait dans votre pays l'expérience de la propriété coopérative d'entreprises de commercialisation du bétail et de la viande, ou d'abattoirs? Si oui, quels avantages en ont retiré les producteurs? Les consommateurs? Quels éléments ont joué en sa faveur, ou contre elle?
14. Le gouvernement a-t-il mis sur pied une entreprise nationale ou un office de commercialisation pour s'occuper directement de la commercialisation du bétail et de la viande ou pour gérer un abattoir? Si oui, évaluez dans quelle mesure cet organisme a atteint son but. Quels facteurs lui ont été favorables? Défavorables? De quelle façon proposez-vous de modifier son rôle ou ses méthodes?

Références

ALDINGTON, T.J. & WILSON, F.A. The marketing of beef in Kenya. University College, Nairobi.

ANSELL, D.J. Cattle marketing in Botswana. University of Reading.

ARIZA-NINO, E.J. et al. Livestock and meat marketing in West Africa; Volume Synthesis: Upper Volta. Centre for Research on Economic Development, Michigan State University.

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

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

MITTENDORF, H.J. Choix de l'emplacement des abattoirs dans les pays en développement. Rev. mond. Zootech. (FAO), 25:13-17.

REUSSE, E. L'économie pastorale nomade en Somalie - réaction a des possibilités d'exportation rentable. Rev. mond. Zootech. (FAO), 43:2-11.

SIMOONS, F.J. Eat not this flesh: food avoidances in the Old World. University of Wisconsin Press, Madison.

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

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

7. Les engrais et autres facteurs de production

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

Les engrais minéraux sont devenus un facteur déterminant de l'augmentation de la productivité agricole. Associés à des semences améliorées et à des produits phytosanitaires, ils permettent aux agriculteurs d'exploiter leur terre de façon optimale. C'est pourquoi il est vital de pouvoir en disposer facilement et dans de bonnes conditions. Renforcer les systèmes de distribution des facteurs de production, pour desservir les petits exploitants aussi bien que les gros et les cultures vivrières aussi bien que d'exportation, est une des principales responsabilités des gouvernements des pays en développement.

Quelques-unes des mesures essentielles d'amélioration passées en revue dans le présent chapitre sont appliquées surtout aux engrais, mais sont également valables, avec les adaptations voulues, pour les autres facteurs de production.

Organisation d'un système de distribution efficace

La commercialisation des facteurs de production agricole exige:

- une bonne compréhension de la nature de la demande des agriculteurs;
- un souci constant du rendement en s'efforçant de servir l'exploitant, de bien gérer les différentes entreprises de commercialisation en jeu et de maintenir les prix a des niveaux bas;
- la promotion des ventes de manière a porter celles des facteurs de production au point optimal d'utilisation par les agriculteurs
- le passage des commandes, les achats et le contrôle des stocks de facteurs de production de façon a approvisionner les exploitants en temps voulu.

La demande. En prenant comme exemple les engrais, les trois grands paramètres de la demande dans les pays du tiers monde seraient les suivants:

- i. connaissance de la part des agriculteurs des avantages liés a l'utilisation des engrais, et de leur mode d'emploi;
- ii. rapport entre la valeur du surcroît de rendement obtenu et le prix des engrais utilisés;
- iii. mesure dans laquelle le système de commercialisation et de crédit facilite l'achat des engrais.

L'exploitant doit connaître les engrais. S'il en achète mais ne sait pas s'en servir, il obtiendra des résultats décevants, d'où un fléchissement de la demande par la suite. C'est pourquoi on commence d'ordinaire par introduire les engrais dans les régions où les agriculteurs sont non seulement ouverts aux idées nouvelles, mais aussi bien conseillés et orientés vers le commerce. Dans beaucoup de pays en développement, et particulièrement en Afrique, on a surtout employé les engrais pour les cultures d'exportation; on s'en est beaucoup moins servi pour les cultures vivrières de base destinées a la consommation intérieure. C'est ainsi qu'au Sénégal et en Gambie, on a consacré plus de 90 pour cent des engrais a l'arachide, qu'en République centrafricaine la presque totalité est allée au coton et au café alors qu'au Kenya la majeure partie des engrais azotés était en faveur du sucre, du thé et du café -et cela jusqu'a ce que la culture du

mais hybride, qui répond très bien à la fertilisation, se répand parmi les petits exploitants.

Le rapport valeur/cout de l'engrais s'obtient en divisant le surcroît de rendement découlant de son utilisation par son cout et celui de son application. Ainsi, si le rendement supplémentaire est de deux sacs de maïs d'une valeur de 20 dollars U.S. et le prix de l'engrais de 6 dollars U.S., ce rapport s'établit à 3.3. Les essais indiquent que ce dernier se situe couramment entre 3 et 5, mais peut être plus élevé. Comme il faut déboursier à l'avance et supporter les risques de production et de commercialisation, un rapport minimal de 2 s'impose si l'on veut que les agriculteurs des pays en développement soient intéressés. Dans les régions où les cultures sont tributaires d'une pluviométrie aléatoire, le rapport valeur/cout doit nécessairement être plus élevé, car l'agriculteur risque de perdre non seulement l'argent qu'il a investi dans les engrais, mais aussi sa récolte. Il serait donc souhaitable qu'il puisse se prémunir contre ce risque.

Dans la pratique, du fait des prix assez bas perçus par l'exploitant, le rapport valeur/cout des engrais utilisés pour les cultures vivrières de base- maïs, manioc et bananes plantains-est souvent inférieur à 2. Plutôt que d'augmenter le prix des céréales et de financer des programmes d'assurances, de nombreux États ont jugé plus pratique de subventionner la vente des engrais et autres intrants stratégiques. Jusqu'ou ils peuvent aller dans cette voie dépend des fonds dont ils disposent. Tant que les quantités d'engrais employées restent relativement modestes, la plupart des gouvernements peuvent se permettre de les subventionner, mais à mesure qu'elles s'accroissent, les subventions pesent de plus en plus lourd.

L'agriculteur doit pouvoir se procurer facilement les fournitures quand il en a besoin, et les obtenir à crédit. À moins que les exploitants ne puissent rembourser le crédit qu'après la récolte, la demande d'engrais restera limitée.

L'importance des achats, leur échelonnement et leurs réactions aux variations des prix sont des éléments déterminants dans la commercialisation des facteurs de production. Un système de commercialisation orienté vers la petite agriculture doit tenir compte des besoins limités du privé. En Inde, les membres les

plus modestes des coopératives agricoles n'achètent pas plus d'un sac de 50 kg d'engrais à la fois, et au Kenya quelquefois un ou deux sacs seulement par campagne. En Colombie, un producteur de café exploitant une plantation de 3 hectares en achète en moyenne de huit à dix sacs par an.

Dans les régions tropicales et subtropicales, on étend généralement les engrais au début de la saison des pluies. Au Kenya par exemple, on acquiert les engrais pour la saison des pluies la plus longue (de mars à mai) et pour celle des pluies de courte durée (de septembre à novembre), il y a deux campagnes d'achat. Là où il n'y a qu'une mousson, on procède parfois à une deuxième récolte en ayant recours à l'irrigation. En Thaïlande, on utilise les engrais pratiquement toute l'année, la période de pointe se situant d'avril à août et la période creuse en novembre et décembre. Plus la fumure est étalée sur l'année, plus on fait usage des moyens d'entreposage, de transport et autres services commerciaux. L'incidence des frais généraux étant moindre, le coût de distribution unitaire s'en trouve réduit.

Dans plusieurs pays en développement, l'expérience montre que la demande d'engrais est sensible aux fluctuations des prix. On constate que lorsque ceux-ci augmentaient de 10 pour cent la demande baissait aussitôt de 5 à 10 pour cent, et qu'une forte hausse entraînait une réduction encore plus drastique de la demande; ainsi donc, même si la récolte bénéficiaire de l'engrais se vendait à un meilleur prix, le rapport valeur/coût ne bougeait pratiquement pas. Or, les prix majorés de l'engrais sont à payer sur le champ, tandis que l'exploitant ne touche que bien plus tard les bénéfices du surcroît de récolte.

Une politique de commercialisation peut s'articuler selon les trois phases que connaît l'évolution de la demande d'engrais, à savoir:

1. On commence tout juste à utiliser les engrais et les quantités consommées restent modestes. Il faut, à ce stade, s'attacher avant tout à promouvoir les engrais et à dispenser des conseils techniques pour sensibiliser les agriculteurs et leur donner confiance dans les services de vente. Cela exige peu d'installations permanentes.

2. La demande d'engrais croît rapidement. Il faut alors s'employer à étendre le réseau de distribution, veiller à ce que les fournitures soient disponibles au moment voulu et saisir les occasions d'offrir des remises et des services complémentaires. Ceux qui feront preuve d'initiative s'assureront une bonne part du marché en expansion. De gros apports de capitaux seront requis des distributeurs d'engrais pour financer le crédit accordé aux agriculteurs au titre de l'entreposage des stocks et des avances sur les récoltes.
3. La demande d'engrais a atteint un niveau élevé. La distribution est désormais bien établie. Les agriculteurs savent parfaitement de quels engrais ils ont besoin et cherchent surtout à se les procurer en temps voulu et au prix le plus bas possible. Ils se mettent en quête des fournisseurs leur offrant les prix les plus avantageux. La concurrence se fait plus serrée et exige des efforts constants pour rationaliser les opérations et réduire les coûts.

Durant la première phase, les gouvernements préfèrent garder le contrôle de la distribution des engrais. Souvent, les disponibilités nationales et importées sont mises en commun et vendues à un prix fixe, fortement subventionné. Elles sont parfois livrées à des conditions spéciales à des périmètres de développement rural, de réforme agraire ou d'irrigation, ou la coordination de la vulgarisation, du crédit et de la distribution des engrais joue un rôle stratégique. Il n'est pas certain qu'un système de commercialisation libre respecte les marges et les prix ainsi que les méthodes de vente et les normes de qualité prescrites. Par ailleurs, une entreprise privée ne serait peut-être pas disposée à consentir l'effort de promotion et de vulgarisation qui s'impose dans ce cas.

A ce stade, des entreprises de transformation telles que sucreries, rizeries, huileries, usines de traitement du tabac et conserveries peuvent intervenir utilement dans la distribution des engrais. Elles peuvent subvenir à des demandes de crédit et de semences, tout en dispensant des conseils techniques et en garantissant un débouché aux agriculteurs qui produisent les matières premières qu'elles transforment. De la sorte, les exploitants procèdent aux fumures conseillées avec la certitude de tirer un bénéfice net de leur récolte,

une fois **déduit le crédit qui leur a été fait.**

Dans la deuxième phase, il serait souhaitable d'ouvrir le marché à des entreprises concurrentes. Une fois les agriculteurs familiarisés avec les engrais, on peut leur offrir le choix entre plusieurs fournisseurs. Au Pakistan, en Inde et à Sri Lanka, leur utilisation s'est rapidement intensifiée dès lors que les entreprises privées ont pu accéder au marché.

En Inde, un système officiel de coopératives et des circuits privés autonomes opèrent côte à côte (voir figure 7.4). Les frais de transport sont répartis entre tous. Le gouvernement fixe un prix maximal de vente au détail, mais les deux systèmes sont relativement libres de se concurrencer au niveau des ventes. Sur 116 500 points de vente au détail en 1980, 35 pour cent environ relevaient du gouvernement et 65 pour cent du secteur privé.

Assigner telle ou telle région du pays à une seule entreprise de distribution est une erreur. C'est ce qui s'est fait pendant un certain temps au Pakistan, où Esso exerçait son monopole au Sind et Dawood-Hercule au Panjab. Ce système ne laisse aucune place à la concurrence, et explique pourquoi on encourage le maintien de la pluralité des circuits de distribution.

Efficacité de la commercialisation des engrais. Elle est vue sous des angles différents selon les personnes ou organismes concernés. Dans le cas des trois principaux intéressés, elle réside essentiellement:

- pour l'agriculteur, dans la disponibilité des engrais en temps voulu et à un prix favorable, assortie des crédits opportuns et de bons conseils;
- pour l'entreprise de commercialisation, dans des coûts d'exploitation raisonnables, une bonne rentabilité des investissements, une augmentation des recettes provenant des ventes et une plus grande part de marché;
- pour l'Etat, dans l'expansion rapide de l'utilisation des engrais par tous les secteurs de la communauté

agricole, sans qu'il y ait survente et que les services laissent à désirer.

Une efficacité accrue signifie que l'agriculteur pourra se procurer le type et la quantité d'engrais dont il a besoin, dans les meilleurs délais et aux meilleures conditions possibles. De même, il importe aussi que les engrais soient à portée de son exploitation, qu'ils soient vendus en quantités convenables, qu'il puisse les acheter à crédit et qu'il reçoive des conseils pratiques sur la façon de les employer.

Pour la gestion et le fonctionnement d'une entreprise de commercialisation, les critères sont autres. Les résultats des ventes se mesurent d'après le chiffre d'affaires réalisé pendant un certain temps (par exemple, tonnes d'engrais écoulées par mois, pourcentage d'utilisation de la capacité de stockage, roulement des stocks). La situation économique d'une société de distribution d'engrais est déterminée par:

- i. le revenu net mensuel ou annuel;
- ii. le revenu net divisé par l'investissement total (c'est-à-dire le rendement des capitaux investis);
- iii. le revenu net divisé par les ventes (c'est-à-dire le revenu par quantité unitaire vendue).

Ces critères s'appliquent aux coopératives ou sociétés publiques, grandes ou de taille modeste. Si un petit entrepreneur privé ne tire pas de la distribution des engrais un profit suffisant pour vivre et faire vivre sa famille, soit il abandonnera soit il s'adonnera, en plus, à d'autres activités lucratives. Pour lui permettre d'augmenter son chiffre d'affaires, il faut l'aider à financer et à promouvoir ou à vendre, outre les engrais, d'autres produits susceptibles d'intéresser les mêmes clients.

Ainsi, le problème crucial pour une coopérative ou un service public de distribution est de réaliser suffisamment de recettes pour payer un gestionnaire compétent ou des spécialistes capables d'assurer un service adéquat. Il n'est pas indispensable que l'engrais soit une source de revenu par lui-même ni qu'il contribue proportionnellement au rendement des capitaux investis et aux frais de gestion d'un grossiste ou

d'un détaillant. Il peut constituer un produit d'appel -c'est-à-dire être vendu à perte, mais contribuer aux profits généraux de l'entreprise en attirant des clients qui achèteront en même temps d'autres articles dont on peut tirer des bénéfices suffisants pour compenser le déficit sur les ventes d'engrais. En regard de leur volume, des moyens de transport et de la surface d'emmagasinage qu'ils exigent, les engrais sont des produits relativement peu chers et dont l'écoulement est lent. Ils peuvent cependant accroître considérablement la productivité de l'agriculteur qui s'en sert, lequel est alors en mesure de payer plus pour des produits dont la manutention revient moins cher au grossiste ou au détaillant.

Il faut tenir compte de ces considérations quand on négocie les conditions de vente avec de petits grossistes ou détaillants. Si leur capital d'exploitation est limité, un écoulement rapide de leurs marchandises ou des marges élevées peuvent leur être salutaires. Il faut que les petits revendeurs de village puissent constituer des stocks à crédit et sachent exactement dans quelle mesure le commerce des engrais alourdira les frais qu'ils ont déjà et affectera leur revenu global.

Les grandes entreprises évaluent elles-mêmes les résultats des ventes d'engrais dans le cadre de leurs transactions générales, normalement en comptabilisant à part toutes les charges directes afférentes à la manutention et à la vente de ces produits. Les frais généraux administratifs et autres charges fixes peuvent se ventiler en fonction:

- i. de la part des engrais dans le total des ventes;
- ii. de la quantité d'engrais vendue par rapport à d'autres produits volumineux;
- iii. du temps passé à comptabiliser et à vendre des engrais par rapport au temps consacré à ces mêmes opérations pour d'autres groupes de produits;
- iv. de l'utilisation relative de la capacité d'entreposage et de transport, et de la mesure dans laquelle il y a concurrence ou complémentarité entre engrais et autres facteurs de production nécessaires.

Ces critères sont aussi valables pour les entreprises publiques s'occupant de la distribution d'engrais.

Attentif au développement économique et social, l'Etat jugera aussi de l'efficacité d'un système de commercialisation d'engrais d'après son aptitude à en promouvoir l'utilisation et, par conséquent, à relever la productivité agricole. Pour apprécier cette efficacité, il se fondera sur le pourcentage d'agriculteurs desservis à travers le pays, le taux d'utilisation des engrais pour les cultures les plus importantes et la progression générale des ventes.

L'Etat devra également surveiller le coût de la commercialisation des engrais, surtout quand ce coût est masqué par des subventions. La figure 7.4 montre à combien revient la commercialisation d'engrais en sac entre le port ou l'usine locale et l'exploitant dans certains pays en développement. On décompose ces coûts en frais de transport nationaux, d'emmagasinage et de manutention, ainsi que de gestion et de financement. Bien que, par suite des variations des conditions, des taux de change et d'autres paramètres, on ne puisse utiliser ces chiffres pour établir des comparaisons au niveau international, le rapprochement des coûts moyens de la commercialisation dans divers pays permettra peut-être de dégager des écarts méritant d'être examinés plus avant. D'après une étude faite en 1982, les coûts et marges des engrais étaient alors, en général, bien plus élevés en Afrique au sud du Sahara que dans la plupart des pays d'Asie, du fait, surtout, que les engrais devaient être transportés sur de plus longues distances. Dans les pays asiatiques, les quantités vendues étant très importantes, il y avait tout intérêt à développer des systèmes de distribution compétitifs.

Certains moyens de réduire les coûts de commercialisation des engrais dans les pays du tiers monde peuvent se résumer comme suit:

- Distribuer des engrais fortement concentrés, urée, phosphates d'ammonium, produits composés. Les coûts de commercialisation, à la tonne, d'éléments fertilisants sont moindres parce qu'on économise sur les sacs, la manutention et le transport; toutefois, cela suppose que les agriculteurs sachent utiliser les engrais concentrés.

- **Abaisser les frais de transport en organisant mieux les retours en charge, en exploitant au maximum la capacité disponible, moyennant par exemple de plus grosses expéditions et le groupement des commandes des détaillants, et en passant les commandes à l'avance de façon à éviter les goulets d'étranglement en période de pointe.**
- **Abaisser les coûts de manutention au port, chose possible dans beaucoup de pays, en accélérant les opérations de déchargement et en simplifiant les formalités d'importation des engrais. En 1982, le transport maritime en vrac de l'Europe au Kenya (Mombasa) permettait d'économiser 50 dollars U.S. en devises par rapport au transport en sacs. L'ensachage au port coûtait 20 dollars U.S. en monnaie locale. Dans certains pays, les cours d'eau navigables seraient un moyen de faire parvenir les engrais à bon marché, mais on ne les utilise pas à cause de la lenteur. En planifiant mieux les ventes et en passant les commandes à l'avance, on pourrait employer avantageusement ce moyen de transport. Par ailleurs, on peut réduire à la fois les coûts de manutention et d'acheminement en programmant les mouvements de façon à éviter le déchargement, l'entreposage et le rechargement en cours de route.**
- **Abaisser le coût de l'entreposage et limiter les entrées et sorties de marchandises en gros en étudiant avec soin l'agencement des entrepôts et leur emplacement. Il est quelquefois possible d'intercaler l'entreposage saisonnier des engrais avec celui d'autres denrées. Les sacs en plastique se vendent désormais à des prix compétitifs et peuvent être stockés dans des installations simples, peu coûteuses et même en plein air.**
- **Ramener de 4 pour cent à moins de 1 pour cent les pertes matérielles d'engrais survenant lors du transport à l'exploitation, en évitant d'utiliser des crochets et en employant un meilleur matériau d'emballage.**
- **Intégrer la distribution des engrais à celle d'autres facteurs de production agricole et à la commercialisation des produits de l'agriculture. Les grossistes et les détaillants peuvent ainsi réduire de beaucoup leurs frais généraux.**

Promotion des ventes. Cette responsabilité incombe à la fois aux fabricants, aux grossistes et aux

détaillants. Bien que le détaillant soit généralement le mieux placé pour entrer en contact avec les agriculteurs, il attendra du fabricant (ou du grossiste, s'il s'agit de produits importés) qu'il prenne l'initiative d'organiser une campagne. Beaucoup de détaillants, dans les villages, n'ont ni la compétence technique ni les possibilités financières pour le faire. Fabricants ou grossistes obtiendront de meilleurs résultats en préparant des prospectus et des affiches à l'intention d'un certain nombre de détaillants, et en organisant des campagnes comprenant des journées de l'agriculteur, des démonstrations publiques et autres activités auxquelles peuvent participer les détaillants de la région.

Dans les pays en développement, les services officiels de vulgarisation sont souvent les principaux animateurs des activités promotionnelles. Ils devraient associer les détaillants d'engrais à leurs campagnes, ce qui ne les rendrait que plus fructueuses.

Il est bon qu'une stratégie de promotion des engrais procède selon la formule AIDA, autrement dit qu'elle suscite d'abord l'attention, puis l'intérêt, le désir et enfin l'action. Pour attirer l'attention, il faut amener les agriculteurs à voir les bienfaits qu'ils peuvent tirer de l'achat et de l'utilisation des engrais. Quant à l'intérêt, on peut l'éveiller moyennant des démonstrations pratiques d'application. On provoquera le désir d'acheter des engrais en communiquant les résultats d'essais de fumure. À ce stade, les détaillants de la région doivent avoir les engrais préconisés en stock. Une campagne AIDA doit reposer sur un examen approfondi de l'attitude des agriculteurs vis-à-vis des innovations et des objections pratiques qu'ils peuvent émettre à l'encontre de l'utilisation d'engrais dans les circonstances qui leur sont propres. Le détaillant ayant deux objectifs: stimuler la demande et faire progresser ainsi les ventes, il doit attirer l'attention sur le produit, sur la rentabilité de son emploi et sur les conditions intéressantes consenties par son magasin. Le premier de ces objectifs est le plus important pour les services officiels de vulgarisation, tandis que les deux comptent pour le distributeur d'engrais, surtout s'il a des concurrents.

[Figure 7.1 Promotion des ventes d'engrais.](#)

Parmi les méthodes de promotion des ventes figurent:

- i. les démonstrations sur le terrain;
- ii. les messages radiodiffusés;
- iii. les annonces publicitaires dans les journaux et les revues lus par les agriculteurs;
- iv. les prospectus faciles à comprendre par les agriculteurs;
- v. les échantillons d'engrais à distribuer aux agriculteurs;
- vi. les affiches à apposer à la devanture des magasins ou en des points stratégiques du village;
- vii. les conseils transmis aux agriculteurs de bouche à oreille sur l'utilisation des engrais;
- viii. les ventes publicitaires au rabais;
- ix. d'autres conditions de faveur.

L'application sur le sac d'un nom ou d'un symbole attrayant facilite incontestablement la vente de l'engrais. Beaucoup d'agriculteurs trouvent plus aisé de demander une marque qu'une formule chimique. On peut ainsi développer à la fois la vente de marques bien précises et celle de l'engrais en général. Toutefois, on risque, en usant de noms de marques à tort et à travers, de jeter la confusion dans l'esprit de l'agriculteur quant à l'engrais qu'il doit employer à telle ou telle fin. Outre la marque, chaque sac devrait indiquer clairement en pourcentage la teneur en azote, phosphate, potasse (NPK) et autres. La teneur en éléments fertilisants et la qualité devraient être contrôlés par des inspecteurs officiels moyennant vérifications ponctuelles.

[Figure 7.2 Les paysans attendent la livraison d'engrais.](#)

[Figure 7.3 Les clients qui se servent directement sur le camion obtiennent un petit rabais sur chaque sac d'engrais.](#)

L'annonce de rabais sensibles sur le prix courant est une pratique commerciale usuelle. Il faudrait, de

préférence, les concevoir de façon à réduire les coûts de distribution et à avantager le consommateur. Par exemple, pour alléger les pressions sur les transports et les entrepôts au plus fort des ventes, on devrait proposer des rabais aux détaillants et aux agriculteurs qui acceptent de recevoir leurs engrais à l'avance. Pour présenter un avantage réel, le rabais doit au moins couvrir les frais d'entreposage et les intérêts à la charge de l'agriculteur et du détaillant entre le moment où sont livrés les produits et celui où ils sont utilisés ou revendus. Des rabais sur de grosses quantités acquises en une seule fois se soldent par de précieuses économies sur les frais de recouvrement et de comptabilité. On peut appliquer de telles réductions sur des types spéciaux d'engrais pour liquider un vieux stock ou faire connaître une nouveauté, ou bien encore les pratiquer pendant un laps de temps déterminé pour aider le détaillant à faire rentrer rapidement de l'argent liquide afin de faire face à un engagement financier. On peut aussi offrir, à titre promotionnel:

- un rabais sur les engrais si un agriculteur achète en même temps des semences ou un autre article qui concède au détaillant une marge bénéficiaire supérieure;
- des rabais de 2 à 4 pour cent en cas de règlement immédiat, ce qui permet d'éviter les frais bancaires et les difficultés de recouvrement pour le vendeur;
- un rabais si les agriculteurs viennent prendre leur engrais dans le camion du grossiste au moment de la livraison, évitant ainsi au détaillant des frais de manutention.

Commandes, achats et contrôle des stocks. La première chose que doit faire le distributeur d'engrais est d'estimer le volume de ses ventes pour la campagne à venir. Pour cela, il se fonde normalement sur ses ventes antérieures, en ajoutant éventuellement 10 pour cent si l'utilisation des engrais progresse dans la région qu'il couvre. Il doit tenir compte des variations probables dans la demande des différents types d'engrais, en fonction des conseils des services de vulgarisation et de l'expérience des agriculteurs de l'endroit. Pour tous ces renseignements, il doit être en contact avec un groupe d'exploitants. Une fois sa commande établie, il lui faut trouver le fournisseur qui y satisfera aux meilleures conditions.

Les gros acheteurs d'engrais a l'étranger ou dans le pays lancent généralement des appels d'offres a des fabricants ou a des exportateurs. Pour gagner du temps, ils peuvent les envoyer par télex et fixer une date limite. Ciapres un exemple d'appel d'offres par télex:

APPEL D'OFFRES DE L'OFFICE D'APPROVISIONNEMENT EN INTRANTS AGRICOLES POUR LES ENGRAIS SUIVANTS A LIVRER A (-----) AVANT JANVIER 1982 AA) SUPERPHOSPHATE TRIPLE 26 POUR CENT PHOSPHATE, ENV. 5 000 TONNES BB) SULFATE D'AMMONIAQUE 21 POUR CENT AZOTE, ENV. 1 500 TONNES STOP EXPÉDITION D'ICI DÉCEMBRE VIA (-----) ENGRAIS CONDITIONNÉ EN SACS DE 50 KG SACS EXTÉRIEUR JUTE OU PLASTIQUE TISSÉ ET INTÉRIEUR PLASTIQUE STOP 2 POUR CENT SACS VIDES SANS FRAIS INDIQUER F.O.B. SVP ET DONNER A PART ESTIMATION COÛTS FRET ET ASSURANCE JUSQU'A (-----) PAIEMENT COMPTANT A RÉCEPTION FACTURE ACCOMPAGNÉE CONNAISSEMENT ET CERTIFICAT D'ASSURANCE STOP SOUMETTRE VOTRE OFFRE PAR TÉLEX AVANT 2 DÉCEMBRE.

LE
GARANT

Le contrat doit stipuler:

- i. le type et la qualité d'engrais a acheter ainsi que le prix convenu
- ii. le matériau d'emballage, l'étiquetage et la fourniture de sacs en plus;
- iii. les conditions de transport, a savoir c.a.f. (port, assurance, fret a la charge du vendeur jusqu'au point de réception par l'acheteur) ou f.o.b. (franco a bord, tous les frais et risques incombant dans ce cas a l'acheteur a partir du lieu de chargement), ainsi que le calendrier des expéditions et des arrivages;
- iv. les conditions de paiement, remises, modes de paiement.

Un détaillant passant ses commandes a un grossiste suivra la meme procédure en la simplifiant pour l'adapter aux conditions locales. S'il est a meme de choisir entre plusieurs fournisseurs, il peut préférer

traiter avec un grossiste qui lui fournira aussi d'autres intrants (outils, pesticides) susceptibles de bien se vendre chez lui. La possibilité de s'approvisionner à crédit est une considération qui a son poids. Certains grossistes consentent une aide financière au détaillant s'il accepte de vendre exclusivement leurs engrais ou leur gamme de produits. Au détaillant, alors, de voir si cette formule convient à ses clients. Si tel n'est pas le cas, il doit faire comprendre au grossiste qu'il est aussi tenu de vendre les produits d'autres fournisseurs.

Les engrais et autres facteurs de production nécessaires à une campagne spécifique doivent être commandés en temps utile. Cette règle vaut pour tout le circuit de distribution - pour le grossiste qui passe commande aux fabricants nationaux ou aux exportateurs d'autres pays, pour le détaillant qui passe commande au grossiste, et pour l'agriculteur qui commande au détaillant. Aucun d'eux, cependant, n'est vraiment disposé à être livré trop long temps à l'avance, car cela suppose qu'ils aient une capacité d'entreposage suffisante et soient en mesure de supporter les frais financiers. Des l'instant où des commandes arrivent trop tard à cause de difficultés de transport, agriculteurs et détaillants comprennent l'intérêt d'avoir des stocks sous la main, mais ils ont malgré tout besoin de rabais pour couvrir les frais supplémentaires que cela occasionne.

Il se peut malgré tout que les commandes des agriculteurs tardent à arriver, soit par suite de retards dans l'approbation de leurs demandes de crédit, soit parce que, dans les régions où les précipitations sont irrégulières, les exploitants attendent parfois de voir si elles sont abondantes avant de passer leurs commandes. Un détaillant avisé prendra toutes les mesures pour faire face à de telles éventualités.

Le contrôle des stocks est une tâche importante dans la gestion au niveau des grossistes et des détaillants. Des stocks d'engrais invendus pendant les campagnes précédentes et en mauvais état occupent de la place, immobilisent des capitaux et ne rapportent rien. Les stocks de report, difficiles à couler, sont apparemment plus fréquents dans les circuits de distribution gérés par le gouvernement ou par des coopératives que dans les circuits privés. Quand les décisions d'achat sont centralisées, il arrive que l'on

envoi aux distributeurs des fournitures standards qui, par la suite, s'avèrent inutilisables dans certaines régions. Parfois aussi, des formules plus intéressantes font leur apparition sur le marché et celles qui étaient demandées jusque-là ne le sont plus. En général, le mieux est de solder ces stocks dès que l'occasion se présente. On peut éventuellement les retourner au dépôt si on dispose d'un véhicule qui repart à vide. Dans tous les cas, il incombe au gérant de contrôler de près les stocks détenus et de veiller à ce que les marchandises soient acheminées au plus vite vers les agriculteurs.

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

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

L'élargissement des circuits de distribution d'engrais en Inde

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

En mars 1976, la Commission nationale de l'agriculture établit que l'Inde devrait produire plus de 200 millions de tonnes de céréales alimentaires d'ici à l'an 2000. Cela supposait qu'à cette date 14 millions de tonnes d'engrais de plus seraient utilisés chaque année. La structure de cette utilisation en 1976 faisait apparaître une concentration de points de vente au détail sur le parcours des chemins de fer. Le commerce y était très prospère. Une mission conjointe FAO/Gouvernement indien fut organisée afin de donner des conseils sur les moyens d'élargir la zone desservie par des réseaux de distributeurs d'engrais efficaces.

En Inde, les frais de transport étant normalisés et les prix contrôlés, grossistes et détaillants se partageaient un bénéfice net d'environ 30 cents par sac d'urée. Pour pouvoir subsister avec la seule vente des engrais, un détaillant devait avoir un débit annuel d'environ 300 tonnes, alors que 150 tonnes

suffisaient s'il faisait aussi le commerce des semences, des pesticides et d'autres facteurs de production. Dans une région irriguée par canaux, ou se pratiquait plus d'une récolte par an, 1 000 hectares pouvaient faire vivre un détaillant, alors que dans les régions non irriguées, les activités commerciales, pour être viables, devaient couvrir 2 000 hectares.

La mission approuva la politique alors appliquée par le gouvernement, qui était d'encourager le développement de circuits parallèles de distribution de manière que tous les agriculteurs puissent choisir entre deux détaillants, l'un officiel et l'autre privé.

Les dispositifs à cette fin étaient les suivants:

- *Coopératives de services.* Avec environ 2 000 agriculteurs membres, elles seraient en mesure de financer les services d'un gérant à plein temps. L'Etat leur détacherait un ou deux vulgarisateurs. Elle vendraient divers intrants et grouperaient les productions coopératives de base pour le compte de la Food Corporation of India;
- *Centres de services agricoles.* Ils offriraient aux exploitants une gamme complète de fournitures agricoles et seraient gérés par une personne compétente capable de donner des conseils sur la manière d'utiliser ces fournitures. Cette personne, qui serait agréée par le Gouvernement de l'Etat et bénéficierait du soutien financier des agro-industries publiques et des banques commerciales, se sentirait encouragée à réaliser des bénéfices;
- *Circuits de distribution privés* (approvisionnant certains agriculteurs directement et d'autres par l'intermédiaire de petits commerçants de village). Le plus souvent, ce genre de grossiste/détaillant a son magasin dans les locaux mêmes qui lui servent d'habitation, sur la place marchande traditionnelle. Il vend des engrais aux agriculteurs qui fréquentent le marché et en retour achète leurs produits. Il ravitaille également les petits commerçants des villages voisins, qui vendent engrais, essence, produits d'épicerie et autres biens de consommation demandés localement.

Dans certaines sphères, on souhaitait protéger les coopératives contre la concurrence déloyale. Or, faire jouer la concurrence pour étendre et maintenir les ventes d'engrais allait dans l'intérêt de l'agriculteur comme dans celui du pays tout entier. L'octroi par les banques coopératives de crédit en nature garantissait aux coopératives un volume minimal de transactions.

Les exploitants qui, pour une raison ou une autre, n'étaient pas satisfaits des services rendus par la coopérative, devaient pouvoir recourir à un autre circuit de crédit et d'approvisionnement.

Mesures propres à améliorer la viabilité des services commerciaux locaux. Elles comprenaient entre autres:

- *La simplification des formalités pour l'obtention des licences.* Dans certains Etats, les entreprises qui tentaient de monter un commerce de facteurs de production agricole étaient tenues de solliciter une licence pour chaque article (dont le coût s'élevait à 50 dollars U.S. pour un grossiste et 5 dollars U.S. pour un détaillant). On voulait ainsi s'assurer que le vendeur connaissait bien les produits, lesquels, mal employés, risquaient d'être nuisibles pour la santé aussi bien que pour les cultures. Une seule licence devait être délivrée et un stage de formation, couvrant toute la gamme des intrants, devait être organisé.

Figure 7.4 Circuits de commercialisation des engrais: Inde, 1980.

- *Les taxes sur les ventes d'engrais et d'autres facteurs de production.* Dans certains Etats, ces taxes étaient très lourdes pour les distributeurs et augmentaient les coûts de l'exploitant. Aux frontières entre Etats, les engrais étaient frappés d'un droit de 4 pour cent qui venait s'ajouter aux taxes publiques et locales.
- *L'amélioration des installations de vente.* Dans certains Etats, des programmes prévoyaient la construction, pour les coopératives agricoles de services, d'entrepôts d'une capacité de 100 tonnes, avec logement pour un gérant appointé à plein temps. Des crédits seraient consentis aux autres

détaillants pour qu'ils perfectionnent leurs propres installations.

- *L'amélioration des moyens d'accès.* En Inde, 20 pour cent des villages n'avaient pas encore de routes goudronnées. Avec un char à bœufs, un agriculteur pouvait parcourir au maximum 8 km pour aller chercher son engrais. A ce stade, il devait trouver un point de vente desservi par une route praticable en tout temps.
- *Les fonds d'exploitation.* Certains détaillants n'obtenaient de crédit bancaire que pour deux chargements d'engrais à la fois, qu'ils devaient rembourser avant de passer d'autres commandes. Dans les régions éloignées des grands centres commerciaux il leur fallait mettre un apport personnel équivalant à 30-40 pour cent du crédit. Les garanties des fournisseurs pouvaient s'avérer utiles dans ce cas. Pour la plupart des distributeurs en Inde, c'est le remboursement des intérêts qui représentait le poste le plus important des dépenses.
- *L'emplacement stratégique des réserves.* Pour soulager les systèmes de transport au plus fort de la saison et pour inciter détaillants et grossistes à garder des stocks pour la vente, il faudrait généraliser, tout au long du système de distribution, la pratique du rabais pour livraison anticipée. Les sociétés d'entreposage devraient construire des magasins en des points intermédiaires pour conserver des stocks d'engrais aussi bien que d'autres facteurs de production ou denrées.

Ce programme a été proposé aux fins d'application par le gouvernement central et les gouvernements des Etats, ainsi que par les fabricants nationaux d'engrais; il devait être appuyé par un prêt de la Banque mondiale, à l'étude en 1980.

Assurer un bon service aux petits exploitants (Kenya)

Au Kenya, les petits agriculteurs sont devenus les principaux fournisseurs de céréales et de diverses cultures

de rente. Quatre-vingt-dix pour cent de la production de maïs proviennent de leurs exploitations, tandis que 115 000 d'entre eux produisent 28 000 tonnes de maïs industriel sur des exploitations de 0,30 hectare en moyenne. Leur approvisionnement en engrais est désormais une priorité.

Le secteur kenyan de la petite agriculture comprend quelque 1,7 million d'exploitants dont la moitié ne cultivent pas plus d'un hectare. Selon une enquête auprès d'un million et demi de ces petits agriculteurs, seulement 332 000 d'entre eux utiliseraient des engrais, le reste, soit plus d'un million, n'en employant pas, tandis que 103 000 dépenseraient un minimum de 30 dollars U.S. à ce titre, c'est-à-dire qu'ils en achèteraient au moins deux sacs, 100 000 autres n'en achèteraient qu'un sac et le troisième tiers consommerait, en valeur, une quantité correspondant à moins d'un sac. Les deux grands obstacles à l'usage plus intensif des engrais étaient le faible revenu de cette catégorie d'agriculteurs et la baisse du rapport valeur/cout de leurs principales cultures. Il fallait 2,4 tonnes de maïs pour couvrir le cout d'une tonne d'engrais en 1977, 3 tonnes en 1981 et 2,7 tonnes en 1982. Le même rapport pour le café et le sucre a évolué encore plus défavorablement (de 0,4 à 1,2 et de 12,8 à 19,6 respectivement).

En ce qui concerne le maïs hybride, l'expérience a montré que, faute de quantités suffisantes de pluie en temps opportun, ses rendements peuvent être très faibles, même si on le fertilise. Le surcroît d'investissements dans les engrais augmente le risque financier en cas de mauvaise récolte, risque que nombre de petits exploitants hésitent à prendre. Dans les régions où les pluies sont peu abondantes et variables, on pense que ces derniers recourraient davantage aux engrais si l'on y développait des variétés de maïs du type traditionnel à meilleur rendement.

Structure de la commercialisation. Autrefois, la distribution des engrais au Kenya était aux mains des agents des sociétés européennes BASF et Windmill. Vers la fin des années 70, on a mis en place un système de licences d'importation pour favoriser un certain nombre d'entreprises nationales. C'est alors que fut créée la Fédération nationale des coopératives du Kenya (KNFC) pour approvisionner les groupements de

coopératives et les associations du secteur primaire.

En 1981 cependant, trois des principaux grossistes s'étaient retirés du commerce des engrais. Au lieu de distribuer la marchandise, la KNFC se mit à la réceptionner. Faute de fonds de roulement et de crédits, l'usine de mélange de Mea, à Nakuru, tournait à la moitié de sa capacité, ce qui laissait à l'Association des agriculteurs kényens (KFA) le soin de traiter le gros des transactions. Les autres grossistes importaient surtout à l'aide des crédits que leur valaient d'avantageux contrats avec de gros acheteurs et n'avaient pour ainsi dire ni chaînes d'entrepôts ni succursales.

La disparition de ces entreprises tiendrait principalement aux causes ci-après:

- i. frais à payer pour l'entreposage des stocks des campagnes précédentes, impossibles à couvrir rentablement;
- ii. contrôle rigoureux du gouvernement sur les prix et les marges de commercialisation;
- iii. restriction des crédits en général associée à une crise économique.

Le problème qui se posait au gouvernement était de veiller à ce que les petits exploitants soient bien desservis.

Commerce de détail. Le système de licences suivait la politique qui consistait à favoriser les grossistes disposant de réseaux de distribution en zones rurales. En 1977/78, la KFA avait dénombré 2 954 de ces agents, qui opéraient dans les petits centres commerciaux de campagne et sur les marchés établis le long des routes. Ceux-ci n'annoient pas de stocks en dehors de la campagne de vente principale, car cela leur posait des problèmes de transport et d'argent. Pour bénéficier des rabais sur le volume et des services que leur consentait le grossiste, ils devaient prendre toute la cargaison d'un camion à la fois. Des quantités inférieures étaient transportées par des jeeps ou des véhicules analogues destinés avant tout à des

passagers. Le prix du transport, de la succursale du grossiste au local du stockiste, représentait parfois jusqu'à 70 pour cent de la marge du détaillant. Ce n'était pas pour rien que le stockiste le plus prospère possédait son propre camion 3 tonnes, qu'il était d'ailleurs sur le point de remplacer par un 7 tonnes. Pour satisfaire le besoin évident d'un service public de transport à bas prix dans les zones rurales, on recommanda de mettre sur pied un système de transporteurs publics aux itinéraires réguliers entre les petites villes et les villages éloignés.

Pour bien remplir leur fonction, ces stockistes ruraux avaient besoin d'une formation initiale et de stages de perfectionnement, de la visite périodique de conseillers pour leur faire connaître les dernières nouveautés, ainsi que les facilités de crédit que leur grossiste ou une banque particulière qu'il leur suggérerait pourrait leur concéder. Il fallait aussi qu'il leur reste une marge qui en vaille la peine. La structure de la distribution des engrais au Kenya est illustrée schématiquement à la figure 7.5.

Pour opérer en parallèle avec ce réseau, il était possible, par l'intermédiaire de leur office de commercialisation, d'amplifier le circuit d'approvisionnement en engrais qu'utilisaient des producteurs spécialisés dans la pratique de certaines cultures. Ce système allie les avantages de l'achat en vrac à ceux de la revente aux petits exploitants moyennant crédit garanti par la remise à l'office de commercialisation des recettes découlant de la vente de la récolte. Un cultivateur de thé s'engageant à livrer sa production à l'office responsable de cette denrée pouvait très bien obtenir, par l'entremise de ce dernier, l'engrais nécessaire non seulement à ses thés, mais aussi à ses autres cultures vivrières. L'ensemble de son crédit serait payé par le produit des ventes de son thé.

[Figure 7.5 Circuits de commercialisation des engrais: Kenya, 1982.](#)

Pour les petits producteurs de maïs, on pouvait essayer un système de remboursement en nature. Ce système s'avéra très utile en République de Corée et à Taiwan, lorsque l'on commença à introduire l'engrais chez les petits agriculteurs. Ceux-ci avaient droit à un sac d'engrais à condition qu'ils s'engagent à livrer un sac et

demi de maïs après la récolte; cette formule offrait un autre avantage en ce sens qu'elle garantissait à l'intéressé d'obtenir le prix fort pour son maïs. Des semences de maïs hybride pourraient être fournies au même titre. Cela vaudrait la peine d'être essayé au Kenya, en passant par certaines coopératives qui achètent pour le compte de l'office de commercialisation des produits agricoles.

Aider l'agriculteur à s'approvisionner au meilleur prix (Caraïbes)

En 1978, les gouvernements d'un certain nombre de pays des Caraïbes ont revu leur système d'approvisionnement en engrais, afin de déterminer s'il leur serait possible d'en réduire les coûts pour l'agriculteur, moyennant l'exploitation de nouvelles sources et le renforcement de la distribution locale. Les engrais venaient traditionnellement d'Europe. Des usines de mélange avaient été construites dans quelques-uns des grands pays des Caraïbes. Ces usines pourraient-elles desservir aussi les petites îles?

Bien qu'il lui en coûtât 58 à 60 dollars U.S. par tonne en fret maritime, la Barbade préférait les engrais composés provenant d'Europe parce qu'elle pouvait compter sur leur qualité et leur approvisionnement régulier. Au Guyana, la distribution était surtout assurée par Guysuco, société sucrière d'État, et par l'Office du riz, qui achetaient leurs engrais par voie d'appels d'offres locaux et internationaux. Leur utilisation était freinée parce qu'ils faisaient souvent défaut en raison de retards dans les commandes et de pénuries de devises. La principale source d'approvisionnement à la Jamaïque était une usine de mélange exploitée par une société transnationale expérimentée. L'Association des producteurs de canne à sucre, peu satisfaite de ces mélanges, préférait payer 16 dollars U.S. de plus la tonne pour des engrais composés importés. La distribution à la Jamaïque passait surtout par ce genre d'association de producteurs. À la Trinité-et-Tobago, la plantation nationalisée de Caroni, principal utilisateur, se ravitaillait directement auprès d'une usine de mélange associée à la fabrique de sulfate d'ammoniaque et d'urée, alimentée par

le gaz naturel extrait au large des côtes. Dans les îles Windward, l'Association des producteurs de bananes opérait sur la base d'appels d'offres. Les stocks étaient acheminés tous les mois du Royaume-Uni par les bateaux qui venaient charger les bananes. La société agricole nationale qui gérait toutes les plantations de canne à sucre de Saint-Kitts-et-Nevis était parvenue à réduire le coût de ses engrais de 50 dollars U.S. par tonne en important d'Europe un mélange au lieu de produits composés.

Pour améliorer le système d'approvisionnement, trois solutions étaient possibles:

- acheter en vrac à l'intention d'un groupe d'îles par le biais d'offres concurrentielles et centraliser l'ensachage aux fins de distribution;
- implanter d'autres usines indépendantes de mélange en des endroits propices;
- établir une fabrique à Trinité-et-Tonago pour approvisionner toutes les Caraïbes en engrais composés.

Avec la première solution, il s'agissait de savoir si elle serait assez avantageuse pour compenser l'abandon des circuits d'approvisionnement en place; il fallait aussi réduire le nombre de formulations commandées et le coût du transbordement entre les îles.

Avec la deuxième solution, l'avantage était que l'on pouvait se procurer chaque ingrédient là où il coûtait le moins cher et éviter les frais d'ensachage lorsque les agriculteurs étaient en mesure de prendre livraison de la marchandise en vrac. L'inconvénient en l'occurrence était que les composants des engrais risquaient de se fractionner pendant le transport et l'épandage, et d'absorber l'humidité.

La troisième solution consistait à établir sur place une fabrique d'engrais composés sous forme de granulés, qui fournirait le type de fertilisant le mieux adapté aux conditions climatiques. Les composés en granulés se stockent bien et sont faciles à manipuler et à épandre. Les sources de gaz naturel bon marché nécessaires pour alimenter une telle installation étaient disponibles à la Trinité-et-Tobago. Cependant,

pour couvrir les dépenses d'investissement, il fallait pouvoir vendre 200 000 tonnes de granulés par an. On pouvait recourir au mécanisme du marché commun des Caraïbes pour donner la priorité à l'usine parmi les Etats membres, mais pour être rentable celle-ci devrait sans doute couler une partie de sa production ailleurs.

Enseignements tirés

Politique d'égalisation des prix. On a reconnu, en Inde par exemple, que si l'on voulait poursuivre la politique d'égalisation des coûts de transport pour la distribution des engrais, il ne faudrait pas se borner à l'appliquer au point de départ, mais s'étendre aussi aux districts administratifs. Les pouvoirs locaux contrôleraient la réception des approvisionnements dans ces zones, ce qui accélérerait la mise en place de réseaux de détaillants dans l'intérieur. Il s'agit là du réglage de précision d'un système qui, dans son ensemble, est contestable. Il peut être bon, au début de l'utilisation des engrais, d'égaliser les coûts de transport dans des pays tels que l'Inde et le Nigeria où il faut les acheminer sur de très grandes distances, car, faute de le faire, les agriculteurs éloignés des centres d'importation ou de fabrication nationale risquent de ne jamais connaître les avantages d'un certain type de fertilisation. Toutefois, avec une telle politique, les exploitants se trouvant à proximité de ces sources d'approvisionnement paient beaucoup plus cher que le coût réel du transport, de sorte que l'usage des engrais est bien moins économique pour eux qu'il ne devrait l'être normalement. En procédant ainsi, le gouvernement décourage le recours aux engrais là où leur transport coûte peu et l'encourage là où il est onéreux. Par ailleurs, l'acheminement de ces produits mobilise bien plus les moyens de transport que ne le ferait un autre système.

Disponibilité des approvisionnements. Stocker des engrais de façon que les agriculteurs puissent en acheter quand ils le souhaitent suppose des prix plus élevés. En Inde, les détaillants organisés en coopératives

ou a titre privé essaient de vendre jusqu'au dernier sac des que le camion de livraison arrive au village, tandis que les importateurs de la Barbade coulent les engrais sur le quai meme ou ils sont déchargés du navire. Ces méthodes ont du bon parce qu'elles épargnent les dépenses de manutention et le financement de l'entreposage, mais elles peuvent jouer contre le fermier qui veut acheter avant ou apres et risque de ne rien trouver. Si la pression sur les services de transport en période de pointe se traduit par des goulets d'étranglement, des retards et une majoration des couts de transport, leur efficacité semblera moins évidente.

Des incitations financières sont nécessaires a tous les maillons de la chaîne pour que grossistes, détaillants et agriculteurs prennent livraison des engrais a l'avance. Les rabais consentis doivent etre suffisants pour couvrir le financement de l'achat ainsi que les frais d'entreposage et de manutention.

Marges du détaillant. Dans beaucoup de pays ou les systemes de fixation des prix des engrais relevent de l'Etat, les gouvernements sont enclins a ne laisser qu'une faible marge au détaillant. Les engrais sont considérés comme un produit standard qui n'engage aucune activité promotionnelle de vente. Le détaillant est en contact direct avec le consommateur, tandis que le promoteur, l'agronome rattaché a la banque et le fonctionnaire chargé de la vulgarisation ne font que passer. Vu ses liens psychologiques et sociaux avec la communauté, il y a tout avantage a motiver le détaillant pour qu'il devienne un vendeur dynamique. Il doit pouvoir donner des conseils sur l'utilisation et l'application de l'engrais et se substituer aux preteurs institutionnels en accordant a ses clients les crédits dont ils ont besoin. D'ou la nécessité d'une politique officielle qui vise a aider le détaillant moyennant encouragements, formation et crédit. Dans l'immédiat, cela suppose qu'il bénéficiera d'une marge plus importante. A long terme, il pourra éventuellement approvisionner ses clients et leur dispenser des services techniques et du crédit avec une moindre marge par tonne vendue, parce que son débit se sera accru et parce que ses acheteurs réguliers d'engrais lui auront offert d'autres débouchés.

Contrôle de la qualité. Un agriculteur ne peut pas juger de la qualité d'un engrais d'après son aspect. Pour cela il doit se baser sur des renseignements donnés par le fabricant et le distributeur. Les sacs d'engrais doivent donc porter les indications suivantes:

- nom de l'engrais;
- marque ou identification du fabricant;
- pourcentage des principaux éléments fertilisants;
- autres caractéristiques;
- poids total (brut ou net).

Pour préserver la qualité des engrais, l'emballage doit respecter certaines règles. La législation en matière de qualité et d'emballage n'est opérante que dans la mesure où on peut la faire respecter. Il faut donc nommer des inspecteurs qualifiés et leur conférer les pouvoirs nécessaires pour contrôler les stocks d'engrais mis en vente.

Il faut également se garder d'un excès de contrôle. Les règlements en matière de qualité ne doivent pas déboucher sur un système d'homologation et de licences compliqué et restrictif au point de décourager les petits négociants de se lancer dans le commerce des engrais.

Fixation des prix. Un rapport favorable est indispensable entre le coût de l'engrais pour l'agriculteur et le prix perçu pour ses principales cultures pour lesquelles il s'en sert. C'est sur ce principe que reposaient les systèmes de troc riz contre engrais pratiqués dans certains pays d'Asie pour favoriser la fertilisation de cette importante culture vivrière. Les proportions fixées pour ce troc étaient telles que l'application d'un engrais spécifique quelconque rapportait toujours plus, sur le plan financier, que la quantité de riz demandée en échange.

Formation. Une des responsabilités majeures du gouvernement est de veiller à ce qu'il existe de bonnes

installations et à ce qu'elles soient convenablement utilisées pour former les diverses catégories de personnel chargées de distribuer les engrais. Les directeurs des sociétés de distribution doivent avoir une bonne connaissance des problèmes de gestion commerciale et d'économie agricole et il faut leur inculquer en plus des notions sur l'utilisation des engrais. Les autres catégories de personnel n'ont pas besoin d'une formation particulière, mais il serait bon que soient organisés à leur intention, tout comme à celle des employés du commerce de détail et des vulgarisateurs, des stages de perfectionnement périodiques adaptés à leur niveau, et de préférence dans la zone où ils sont appelés à travailler.

Coordination. Il faut en même temps qu'on diffuse des informations sur les engrais et qu'on s'assure que les agriculteurs ont les moyens de les acheter. Cela exige une coordination étroite de la vulgarisation, du crédit et de la distribution. Pour éviter des retards dans l'obtention des engrais en vue d'une deuxième récolte, le mieux est de prévoir le crédit pour toute la campagne agricole

Concurrence. Dans certains pays en développement, les pouvoirs publics tendent à favoriser les services officiels et à ne pas suffisamment encourager l'expansion des circuits privés opérant en concurrence. Les services officiels continuent à distribuer les engrais, même après avoir exercé longuement leur rôle de vulgarisateurs. Il faut également développer les services de crédit de manière qu'ils profitent aux systèmes concurrentiels, car c'est le meilleur moyen de promouvoir l'utilisation des engrais.

Questions aux fins de discussion

1. Quels sont, dans votre pays, les groupes d'agriculteurs qui recourent le plus aux engrais? Quels sont, à votre avis, les facteurs qui influencent leur demande? Comment celle-ci se concentre-t-elle saisonnièrement? Dans quelle mesure les producteurs de denrées agricoles pour l'exportation, les

- cultivateurs des principales centrales vivrières et les marchands de votre pays utilisent-ils des engrais?
2. Décrivez les grands circuits de distribution des engrais dans votre pays. Quels types d'agriculteurs chacun d'eux dessert-il? Quels pourcentages de l'approvisionnement total transitent par chaque circuit? Quel type de concurrence se livrent-ils entre eux?
 3. Quels sont les principaux critères d'efficacité d'un système de commercialisation des engrais du point de vue d'une société de gros? Du point de vue du détaillant? Du petit agriculteur? Du gouvernement? Comment, d'après chacun de ces points de vue, évalueriez-vous l'efficacité de cette commercialisation dans votre pays? Sur quelles informations fondez-vous cette évaluation?
 4. Qu'attendent les agriculteurs que vous connaissez d'un fournisseur d'engrais? Ont-ils des critères différents pour les entreprises de détail privées, coopératives ou publiques?
 5. Établissez, pour votre pays, les prix et marges types de commercialisation des engrais aux différentes étapes, du point d'importation ou de fabrication à l'agriculteur. Tous les coûts sont-ils couverts? Y a-t-il lieu de considérer que certaines marges sont insuffisantes pour inciter au développement? Certaines sont-elles excessives? Voyez-vous des moyens de réduire certains coûts?
 6. Quelles méthodes emploie-t-on dans votre pays pour promouvoir les ventes d'engrais au niveau de la ferme? Compte tenu de ce que vous savez de la communauté agricole, pouvez-vous suggérer des améliorations pratiques?
 7. Quels sont les mois pendant lesquels on applique le plus d'engrais dans votre pays? Des incitations sont-elles dispensées aux distributeurs et aux agriculteurs pour qu'ils s'approvisionnent à l'avance? Ces incitations suffisent-elles pour synchroniser au mieux les mouvements des engrais?
 8. Les chiffres indiqués pour les coûts de transport, dans vos estimations des coûts et des marges, reflètent-ils bien les coûts réels de transport? Si ce n'est pas le cas, l'imposition des coûts réels se traduirait-elle par de sensibles modifications dans la structure d'utilisation des engrais? Quelles mesures recommanderiez-vous pour réduire les frais de transport?
 9. Qu'est-il prévu dans votre pays pour former les grossistes et les détaillants d'engrais? Parmi ceux qui travaillent dans les divers circuits, combien ont reçu une formation?

10. Existe-t-il, dans votre pays, des entreprises qui vendent uniquement des intrants et fournitures agricoles et d'autres qui simultanément vendent ces facteurs et achètent la production des agriculteurs? Si oui, lequel de ces deux types d'entreprises a le mieux réussi ces dernières années? Si non, identifiez les obstacles qui entravent l'expansion en parallèle de l'un et l'autre système. Des changements s'imposent-ils?
11. Ou les différentes entreprises de gros et de détail des engrais dans votre pays se procurent-elles leur capital fixe? A quelles conditions peuvent-elles obtenir du crédit pour constituer des stocks?
12. Dressez le schéma des divers organismes auxquels l'agriculteur peut s'adresser dans votre pays pour financer ses achats d'engrais, en indiquant la garantie demandée et le taux d'intérêt pratiqué.
13. Y a-t-il dans votre pays des secteurs de petits exploitants ou un meilleur système d'approvisionnement aiderait à promouvoir l'utilisation des engrais? Dans l'affirmative, proposez un taux d'échange entre la principale céréale vivrière et le principal engrais à utiliser pour sa culture. A quel organisme devrait revenir le soin d'appliquer ce système?

Références

FAO. The scope for improving fertilizer marketing and credit systems in developing countries par H.J. Mittendorf. Rome.

FAO. Fertilizer marketing in Asian countries, par C.Y. Lee. Bangkok.

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

FAO. Fertilizer procurement, par H.S.S. Few, B.C. Hilton & J. Steedman. Rome.

FAO/FERTILIZER INDUSTRY ADVISORY COMMITTEE. Fertilizer subsidies: alternative policies. Rome.

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

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

8. Marchés et entreprises de commercialisation

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

Dans les précédents chapitres, on a surtout étudié la commercialisation de produits spécifiques, mais l'amélioration peut aussi porter sur les marchés et les entreprises qui manutentionnent des produits de différente nature. Un premier moyen pour cela consiste à promouvoir le développement de marchés où est groupée la production et où les acheteurs trouvent ce qu'ils souhaitent. Un deuxième moyen consiste à rechercher la façon d'aider les entreprises directement responsables du groupage, de l'entreposage ainsi que de la distribution des denrées alimentaires et agricoles. Le présent chapitre traite des programmes d'amélioration destinés aux marchés ruraux de groupage, de gros, et aux diverses entreprises de commercialisation, que ce soit au niveau individuel, familial ou de la société étatique.

Marchés ruraux de groupage

Ils ont pour rôle de rassembler les productions relativement modestes que peuvent couler à tel ou tel

moment bon nombre de petits exploitants. Le marché attire les commerçants, car il leur offre de grandes quantités de marchandises et leur évite par conséquent d'avoir à localiser les agriculteurs et à aller jusqu'à eux. Grâce à ce gain de temps et parce qu'ils ont plus de chance de trouver des acheteurs sur le marché, les exploitants, de leur côté, obtiennent de meilleurs prix.

Dans beaucoup de pays d'Afrique et d'Asie, les marchés ruraux occupent une grande place. En Inde, on dénombre environ 22 000 marchés primaires réguliers et 4 500 marchés ruraux de groupage réglementés, qui desservent quelque 60 millions de familles agricoles. Le Ghana compte un millier de marchés sur chacun desquels opèrent une cinquantaine de vendeurs au moins. Leurs jours d'ouverture figurent au calendrier. Rares sont les pays qui, comme l'Indonésie et la Malaisie, ont peu de marchés ruraux se tenant périodiquement et où les agriculteurs vendent surtout à la ferme et sur le bord des routes.

Comme, pour de nombreux exploitants, la place du marché rural est le premier point de contact avec le circuit de commercialisation, leurs revenus et leur incitation à produire dépendent directement de son efficacité. Malgré cela, la plupart des gouvernements ne prêtent que peu d'attention aux problèmes pratiques des marchés ruraux, et rares sont ceux qui ont des politiques bien arrêtées pour leur développement.

Ces marchés ne perdent rien de leur importance même lorsque les gouvernements créent des organismes publics pour acheter à des prix minimaux annoncés au préalable ou pour fournir les intrants. En effet, les agriculteurs ont quand même besoin de débouchés pour les produits qui ne bénéficient pas d'une telle protection. Souvent, les stations d'achat pratiquant des prix garantis sont hors de portée de beaucoup de petits agriculteurs. Par ailleurs, le marché libre leur offre parfois des prix plus intéressants que le minimum assuré, en raison soit de la demande au détail dans le voisinage immédiat, soit de la préférence du consommateur pour des qualités ou types donnés. Il y a aussi des époques pendant lesquelles les prix globaux du marché libre sont supérieurs au minimum garanti par le gouvernement. De fait, il est

avantageux que les points de vente et d'achat officiels de produits a prix réglementés se situent sur ces marchés ou a proximité, car, les agriculteurs devant souvent se rendre dans les uns comme dans les autres, ils le feront d'autant plus aisément et fréquemment s'ils sont rapprochés. Des l'instant ou ils peuvent choisir entre les deux, ils risquent moins d'etre mal servis par l'un ou par l'autre.

Le tableau 8.1 montre comment 45 pour cent des petits exploitants kenyens ont écoulé leur maïs sur un marché rural malgré les prix offerts par les agents de l'Office du maïs. Seuls quelques producteurs passaient par les services d'un marché local pour vendre leur lait, lequel était ramassé sur le bord de la route ou emporté vers un centre de ramassage.

En général, les marchés ruraux assurent les trois opérations primaires de commercialisation, a savoir vente des produits locaux dans la région, distribution des produits d'autres provenances et groupage des produits locaux destinés a être vendus dans d'autres régions. Plus le volume des ventes par exploitant s'accroît, moins le marché primaire devient intéressant; le commerce en dehors de ce dernier prend plus d'importance parce que le négociant peut acheter directement a la ferme en plus grosses quantités et a un moindre cout unitaire. Le marché n'en garde pas moins un rôle stratégique en tant qu'indicateur de prix et pour cela reçoit souvent la visite des agriculteurs. L'amélioration des marchés ruraux se traduit en avantages perçus immédiatement par leurs multiples utilisateurs.

La plupart des marchés ruraux naissent spontanément aux endroits qui se prêtent aux échanges locaux, notamment:

TABLEAU 8.1 Ventes de la part des petits exploitants par site au Kenya

	A la	Au marche	Au bord de	A l'usine de
--	------	-----------	------------	--------------

	ferme	rural	la route	transformation, au centre de ramassage du lait, etc.
.....en pourcentage du total.....				
Mals	26	45	8	21
Feves	22	57	11	10
Mil chandelle et sorgho	6	90	4	-
Canne a sucre	39	55	3	3
Pommes de terre	47	51	2	-
Choux	44	48	7	1
Tomates	5	86	8	1
Bananes	32	64	4	-
Poulets	37	48	5	10
Oufs	14	71	10	5
Lait	21	7	28	44
Ovins	49	50	-	1
Caprins	39	61	-	-
Bovins	46	43	3	8

Source: Integrated Rural Survey, 1975.

- i. au cour d'une région productrice;
- ii. a proximité d'une rivière ou d'un point d'eau;
- iii. sur un site ombragé;
- iv. a une croise de chemins.

Le plus souvent, on se rend aux marchés primaires a pied ou en char a boufs. Ces moyens de transport conviennent pour des distances allant jusqu'a 12 km. C'est donc ce rayon que doit avoir la zone de desserte des marchés, la distance maximale entre chacun d'eux devant etre d'environ 25 km. L'efficacité d'un marché est liée au volume de ses transactions. C'est pourquoi les foires et les marchés ruraux saisonniers se tiennent une fois par semaine ou par mois. Dans certaines parties du Togo ou, par tradition, la semaine est de six jours, c'est cet intervalle que l'on observe entre chaque marché. En République de Côte, ils ont lieu tous les cinq ou dix jours. Les dates sont en général arrêtées de manière que les marchés des alentours se tiennent a des jours différents.

Criteria de bon fonctionnement des marchés ruraux de groupage:

- fixation convenable des prix: ceux-ci doivent refléter exactement la quantité et la qualité, la demande locale et les couts de transport vers le marché principal de gros le plus proche ou vers l'organisme public d'achat;
- efficacité opérationnelle, c'est-a-dire facilité et économie avec lesquelles se font les transactions;
- compétence innovatrice: promotion de nouvelles techniques et pratiques, et meilleure utilisation des services d'approvisionnement en intrants, ainsi que des services de vulgarisation et de crédit.

Il ne faut pas laisser passer l'occasion qu'offre le marché de communiquer avec des populations rurales dispersées.

Amélioration des marchés ruraux. Leur plan, leur structure et leurs installations doivent répondre aux

besoins des agriculteurs et des commerçants qui les utilisent et varient selon les produits vendus et les pratiques locales.

Il faut avant tout disposer d'un espace libre, de préférence abrité sous un toit, fait de matériaux locaux par exemple. En général, commerçants et agriculteurs négociants n'ont besoin que d'une toiture rudimentaire de stands entièrement ou partiellement fermés sur les côtés. Les grainetiers préfèrent des locaux fermés car ils gardent généralement des stocks qui doivent être à l'abri de la pluie. Les marchands de fruits et légumes se contentent souvent, pour leur part, d'un toit car ainsi leurs produits sont au frais, tout en étant protégés du soleil, ce qui est important. Pour les bouchers, il faut des locaux munis de protections contre les mouches, conformément aux règlements de la santé publique (figure 8.1). On doit prévoir de la place pour le chargement et le déchargement des camions et pour les camionnettes équipées de comptoirs de vente. Là où un très grand nombre d'agriculteurs viennent vendre leurs produits, des emplacements leur sont généralement réservés, en face des stands permanents installés sur un ou plusieurs côtés du marché. Dans les zones rurales, l'amélioration du marché proprement dit est surtout fonction du revêtement du sol, de l'aménagement d'un système d'égouts, de la fourniture d'eau potable et des installations sanitaires, ainsi que du bon entretien des voies d'accès aux stands. Les marchés sont parfois clôturés pour faciliter la perception des redevances, mais cela entraîne souvent des retards, congestionne les entrées et les sorties et empêche l'agrandissement de la surface.

Les taxes destinées à financer les services commerciaux sont prélevées soit au titre de l'utilisation des emplacements ouverts ou couverts, soit en fonction de la valeur du produit vendu. En 1980, le marché d'Asesura, au Ghana, tirait 80 pour cent de ses recettes des taxes perçues sur les produits et les utilisateurs du marché, 14 pour cent de la location d'échoppes couvertes et 6 pour cent des droits de stationnement des véhicules. En Inde, les comités de marché taxent les stands de 5 à 30 cents par jour et prélèvent entre 0,5 et 3 pour cent de la valeur du produit vendu.

La gestion du marché est souvent cédée a bail a un particulier. A condition que le bail précise bien les services a fournir, il est plus économique, pour les pouvoirs locaux, de procéder ainsi que d'avoir leurs propres agents qui effectuent la collecte des taxes de maniere plus ou moins efficace. De telles dispositions incitent peu les administrateurs du marché a agir énergiquement pour punir les abus, diffuser des informations et concourir au succes des transactions. C'est pour cette raison que le Gouvernement indien, avec sa loi sur les marchés réglementés, a ouvert la voie a une gestion assurée par des comités de marché plus composés de représentants municipaux, de commerçants et de producteurs. En République de Corée, de nombreux marchés sont gérés par des coopératives.

Figure 8.1 Protection peu couteuse contre les mouches sur les marchés ruraux.

Les administrateurs sont chargés essentiellement de maintenir le marché en bon état, d'attribuer les emplacements, de fournir des stands et autres installations loués par les habitués, de veiller a l'intégrité des ventes et de diffuser des informations sur les prix ainsi que sur les politiques et reglements officiels pertinents.

Marchés de producteurs au Brésil. A la fin des années 70, 20 marchés modeles de ce type ont été mis en place par la société étatique brésilienne COBAL, afin de relier les agriculteurs opérant dans des régions qui offraient peu de débouchés a leurs produits au systeme de commercialisation. Ces marchés se caractérisaient par une plate-forme surélevée a l'abri du soleil et des intempéries, et par un local clos a l'usage des services. On trouvera a la figure 8.2 un croquis de base se pretant a agrandissement en fonction du volume de transactions escompté. Le plan est simple et offre de multiples possibilités d'aménagement.

L'expérience brésilienne a fait ressortir un certain nombre de points dignes d'attention lors de la construction d'un marché:

- Choisir un bon emplacement, tres spacieux. Toute tentative pour concilier la construction du marché,

ses dimensions, son plan, son expansion éventuelle, etc., avec les contraintes imposées par l'emplacement se solde souvent par des frais accrus et des difficultés sans fin.

Figure 8.2 Plans de marchés de gros.

- Aménager les infrastructures indispensables telles qu'aménagements d'eau, électrification, routes et communications.
- S'attendre à devoir tenir tête aux architectes et aux entrepreneurs pour obtenir des plans fonctionnels et une construction à bon prix. Insister, dès le début, pour que la commodité commerciale prime sur l'esthétique architecturale et la construction laborieuse.
- Communiquer des modèles pratiques et toutes les données techniques disponibles aux institutions susceptibles d'entreprendre ce genre de programmes, bien avant qu'elles établissent leurs plans.
- Veiller, pour faire accepter un nouveau marché:
 - i. à bien orienter, seconder et former les gestionnaires et le personnel responsables;
 - ii. à mobiliser le soutien local en s'assurant la participation de toutes les autorités en mesure de faciliter le fonctionnement du marché;
 - iii. à prendre toutes les dispositions propres à garantir que la communauté commerçante s'approvisionne au marché;
 - iv. à renforcer la confiance du producteur dans le marché en lui fournissant des informations et des services fiables.

Ces marchés se sont révélés de puissants auxiliaires du développement. Voies d'accès et communications ont été améliorées tandis que des succursales de banques, des institutions de crédit rural, des services de vulgarisation et des magasins d'approvisionnement en facteurs de production agricole ont été ouverts. Ces économies se sont répercutées sur les prix à la consommation.

Le programme brésilien ne s'est pas borné à allouer des fonds et à achever les ouvrages; il a aussi fourni des informations périodiques, fiables et à jour émanant des principaux débouchés de la zone de production, permettant ainsi aux producteurs de discuter les prix avec les acheteurs et aux utilisateurs de bénéficier de prix plus intéressants.

Les marchés de producteurs n'ont pas été dominés, comme on l'avait craint, par des oligopoles de commerçants et n'en ont donc pas souffert. Dans plusieurs cas, on a réduit les activités intermédiaires et instauré des circuits de commercialisation plus directs, reliés par exemple à des chaînes de supermarchés. Un système d'offres régulières en bonne et due forme a attiré des grossistes qui jusque-là avaient dédaigné ce secteur. Cependant, il faut, à tout moment, veiller à ce que le marché ne soit pas manipulé et chercher à séduire de nouveaux acheteurs.

Marchés réglementés en Inde. Il existe deux grands types de marchés ruraux en Inde, les marchés de village périodiques et les marchés de groupage plus fréquents qui se tiennent dans les centres commerciaux ou à proximité des gares ferroviaires. Dans les premiers, les petits exploitants vendent aux consommateurs du lieu et aux grossistes résidents ou itinérants. Les seconds se caractérisent par la présence d'un commissionnaire résident qui réceptionne la production, l'expose la vend contre commission. Vu le rôle important qu'ils jouent dans la commercialisation, ces marchés ont toujours été suivis de près par le gouvernement. Des enquêtes ayant étalé au grand jour l'existence de taxes faisant double emploi et de pratiques commerciales abusives, il existe désormais dans la plupart des Etats des lois sur la commercialisation des produits agricoles. Elles assujettissent les transactions des commissionnaires à la surveillance d'un comité de marché élu et réglementent les taxes de marché, de pesée, de classement, etc.

Cette démarche a eu un effet fâcheux, en ce sens qu'elle a abouti à la cristallisation d'un système particulier de commercialisation groupée, qui a freiné l'expansion de circuits plus directs avec les villes éloignées.

Ainsi des exploitants qui pourraient vendre leurs céréales vivrières directement à la Food Corporation of India (FCI) à un prix garanti, sont encore obligés de passer par un marché réglementé, où leur production est déchargée, vendue aux enchères par un commissionnaire et frappée de droits commerciaux. En la livrant directement à un dépôt de la FCI, ils en obtiendraient le même prix à un coût bien moindre. Les marchés de groupage sont devenus une source de recettes à laquelle s'accrochent les gouvernements des États.

L'étude ci-après d'un programme d'édification d'un marché de groupage, financé par un prêt de la Banque mondiale, dévoile quelques-unes des distorsions que peut favoriser le financement d'un projet sur une grande échelle. On a procédé, en l'occurrence, selon une méthode stéréotypée, en partant des normes minimales fixées pour le terrain et les installations, sans se préoccuper des différences locales de type et de fréquence des échanges pas plus que des pratiques de commercialisation. Souvent, les arrivages ont été grossièrement surestimés, d'où l'acquisition de plus de terrain qu'il n'était possible d'en utiliser, et le rejet de certains emplacements plus appropriés que ceux qui ont été retenus.

Les estimations des arrivages ont surtout servi à évaluer l'espace nécessaire et les revenus éventuels du marché, alors qu'en fait il aurait fallu les utiliser pour identifier et quantifier:

- i. le rayon d'influence escompté du marché;
- ii. la production commercialisable (par saison et forme) de l'arrière-pays;
- iii. la demande locale;
- iv. les moyens de commercialisation existants dans l'arrière-pays, par exemple autres marchés primaires et secondaires, points de ramassage dans les exploitations et sur le bord des routes, services officiels d'achats, etc.;
- v. les types de commerçants et de transactions;
- vi. les agro-industries des alentours, par exemple usines de décorticage du riz paddy, raffineries de sucre,

fabriques de jute, et leur influence sur la commercialisation dans la région;

vii. les entrepôts existants et les magasins supplémentaires requis;

viii. les besoins en vue de ventes quotidiennes ou a raison d'une ou deux fois par semaine, ainsi que les méthodes et les normes requises pour le transport, le séchage, le nettoyage et la pesée.

L'approche adoptée a mené à un excès d'installations fixes. Ainsi, on n'a pas réfléchi au fait que, dans le cas des légumes, les plus gros arrivages se situent en saison fraîche et que, par conséquent, une partie de cette production peut être vendue en plein air tout comme d'ailleurs les céréales, lesquelles, étant livrées en saison chaude, ne risquent pas d'être endommagées par le soleil. Des entrepôts céréaliers d'une capacité de 100 tonnes ont été mis à la disposition des agriculteurs pour qu'ils puissent stocker leur production en période de prix très bas. Il était prévu que des certificats d'entreposage leur seraient délivrés en guise de garantie pour obtenir des crédits. Dans la pratique cependant, les exploitants ne s'en sont pas servis. Cela dénote soit qu'on s'est trompé en supposant que ces derniers apprécieraient ce genre d'installations, soit que l'accès au crédit était trop complexe.

Les bureaux du comité de marché étaient bien trop grands et les dortoirs destinés aux agriculteurs n'ont pas été utilisés. Au lieu de servir à la vente de céréales, d'engrais, d'outils, etc., les magasins ont été loués à des détaillants s'adonnant à tout autre type de commerces. Des abris contre le soleil et des abreuvoirs pour le bétail auraient été préférables aux constructions élaborées conçues à son intention. L'emprunt contracté pour couvrir ces investissements devant être remboursé, exploitants et commerçants ont encouru des frais plus élevés qu'ils n'auraient dû l'être.

Il a donc expressément été recommandé, pour l'édification de tout marché futur, que:

- i. différents secteurs soient établis pour les principaux groupes de produits (céréales alimentaires, pommes de terre et oignons, jute, huiles végétales, fruits et légumes), qui correspondent à autant de secteurs du commerce de gros;

- ii. la façade des locaux destinés à la vente soit orientée de manière à n'être exposée ni au soleil levant ni au soleil couchant. Par ailleurs, ces bâtiments doivent être munis de toits en surplomb pour protéger les véhicules des intempéries pendant les opérations de chargement et de déchargement;
- iii. un plan soit adopté en faveur d'un site sans limites fixes plutôt que d'une enceinte qui risquerait de freiner l'expansion du marché;
- iv. les installations centrales d'entreposage et de services soient situées de manière à ne pas gêner les activités commerciales, mais pas trop à l'écart pour qu'on puisse s'y rendre aisément, et à proximité des grandes voies de circulation;
- v. les marchés primaires et secondaires soient bien séparés;
- vi. le tracé des voies de circulation et des aires de stationnement prévoie des entrées et des sorties bien distinctes. Les voies de circulation doivent être assez larges pour qu'en tous points des camions de 10 tonnes puissent manœuvrer sans provoquer d'encombres;
- vii. sur les grands marchés en particulier, les barrières d'entrée ou de sortie ne débouchent pas sur un grand axe routier;
- viii. pour faciliter la manutention, les planchers et les plates-formes extérieures ne se trouvent pas à plus de 300 mm au-dessus du niveau de la voie d'accès, c'est-à-dire à une hauteur tout juste suffisante pour échapper à une inondation éventuelle, et soient inclinés vers l'extérieur pour permettre l'écoulement des eaux.

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

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

Marchés de distribution en gros

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

Dans les pays en développement, beaucoup de villes ont un taux de croissance de l'ordre de 6 à 10 pour cent par an, ce qui revient à dire que leur population double en l'espace de 8 à 12 ans; leur système d'approvisionnement alimentaire doit donc évoluer en conséquence. Au cœur de ce système se trouve le marché de gros, auprès duquel les détaillants des différents quartiers de la ville doivent pouvoir se ravitailler régulièrement, rapidement et à bon prix. Dans bien des agglomérations toutefois, un tel centre d'approvisionnement ou bien n'existe pas, ou bien a été conçu pour une population beaucoup moins nombreuse, de sorte qu'il est maintenant congestionné et insalubre. Planifier un nouveau marché de gros n'est pas seulement une question de commodité; c'est aussi le moyen d'améliorer l'efficacité générale des activités de commercialisation. On peut encourager une spécialisation plus poussée dans les secteurs du gros et du détail, qui se traduit par un meilleur équilibre entre l'offre et la demande. En général, c'est sur la base des prix fixés au marché de gros principal que s'établissent les prix à la production et à la consommation.

La croissance et le déclin des marchés de gros sont généralement fonction des niveaux de revenus et du coût de la main-d'œuvre. Avec un revenu moyen annuel de 100 à 200 dollars U.S. par personne, le consommateur achète très peu de denrées périssables et la présence de détaillants spécialisés n'a donc guère d'intérêt. Les besoins du consommateur peuvent être satisfaits par des entreprises faisant à la fois le commerce de gros et de détail et par les agriculteurs des alentours qui apportent leur production.

Au niveau de l'organisation économique et de la structure des coûts telles qu'elles se présentent aux États-Unis, on considère qu'il est onéreux de faire transiter des denrées périssables par un marché central. Le commerce de détail y est fortement intégré. Quelques acheteurs agissant pour le compte de chaînes de magasins de détail passent commande aux grossistes par téléphone et se chargent de négocier les prix en fonction de la qualité et du conditionnement. Les livraisons sont faites soit directement aux dépôts des

chaînes de magasins, soit aux magasins de détail. Le marché de gros conserve son rôle de source supplémentaire d'approvisionnement et intervient toujours dans la formation des prix. Néanmoins, seuls 25 à 40 pour cent du ravitaillement urbain en denrées périssables passent par lui. La situation dans la plupart des villes des pays en développement est à mi-chemin entre ces deux cas extrêmes. La section suivante est consacrée à ce stade intermédiaire de développement.

Pour planifier un nouveau marché de gros, il faut commencer par évaluer objectivement le système de commercialisation en place, ses moyens et ses lacunes. Il convient d'estimer les quantités et types de produits qui transitent par le marché existant et ceux qui ne passent pas par lui. Pour cela, il sera sans doute nécessaire de faire une enquête sur le mouvement des denrées affluant à la ville par toutes les artères qui y mènent, ainsi qu'à l'entrée du marché, enquête que l'on répétera autant de fois qu'il le faudra pour tenir compte des variations selon le jour de la semaine ou la saison. On s'appuiera sur les résultats de cette enquête pour décider de la superficie du marché et de l'espace nécessaire aux diverses catégories de commerçants, aux véhicules, etc.

Des informations sur la provenance des produits sont également utiles pour déterminer les moyens à mettre en place. Comme les denrées originaires des districts avoisinants seront pour la majeure partie transportées par des bêtes de somme et des charrettes, il faudra prévoir des points d'eau et des zones ombragées. Dans le cas des produits venant de régions plus lointaines et acheminés par véhicules à moteur ou par rail, il est nécessaire de prévoir un bon dispositif de déchargement et des aires de stationnement ainsi qu'un plan de marché qui facilite le flux de la circulation à l'arrivée et au départ. Davantage d'installations d'entreposage s'imposent lorsque les produits sont amenés par train et poids lourds de régions éloignées. Quand le gros des denrées provient du voisinage, il convient de réserver d'amples espaces de vente à l'usage des producteurs. Quant aux denrées arrivant de loin, elles ne sont normalement pas accompagnées mais réceptionnées par un commissionnaire qui agit pour le compte du producteur.

Le marché doit être situé de manière à faciliter l'accès des arrivages et aussi des détaillants avec leurs véhicules; les achats quotidiens devraient pouvoir se faire au maximum en 30 à 40 minutes.

Pour qu'un marché fonctionne de manière économique, il faut aménager judicieusement les points de vente; les loyers ne doivent pas excéder 2 à 3 pour cent de la valeur du produit vendu. La superficie au sol allouée à chaque grossiste doit strictement correspondre au volume des ventes de ce dernier, les ventes annuelles devant rentabiliser la surface utilisée (par exemple, de 15 à 25 tonnes/m²/an). Dans la plupart des cas, de simples stands de type compartiments cloisonnés munis d'auvents sous lesquels on peut exposer les produits conviennent bien. On peut les disposer en lignes ou dos à dos pour économiser l'espace (voir figure 8.3). Les cloisons doivent être amovibles, mais assez solides pour que l'on puisse y adosser des piles de marchandises, les grossistes étant libres d'aménager un bureau sur l'un des côtés, sur le devant ou sur une plateforme surélevée à l'arrière. Afin de permettre la libre circulation de l'air en climat tropical, les stands doivent être munis d'un simple toit et ouverts sur les côtés, sans murs ni portes. S'il est indispensable de les séparer ou de les fermer complètement, on peut recourir à des filets épais. Des planchers ayant une hauteur juste suffisante pour empêcher l'eau d'y arriver sont préférables parce que plus commodes mais, sur les marchés qui n'en ont pas, le chargement et le déchargement des camions peuvent être facilités moyennant recours à de petits chariots.

Les normes fondamentales d'un plan de marché sont les suivantes:

- l'aire de vente des producteurs, élément important des marchés de taille moyenne dans les pays en développement, doit être proche du cour de la place marchande pour attirer le maximum de clientèle;
- une certaine spécialisation par vendeur et emplacement (par exemple rayons des pommes de terre, des oignons, des fleurs, du poisson) est souhaitable, mais il ne faut pas qu'elle soit poussée au point de gêner dans leurs achats les détaillants qui font le commerce de produits assez variés;
- les bâtiments administratifs et les entrepôts frigorifiques doivent se situer à la périphérie du

marché, tout comme les grandes murisseries de bananes;

- la circulation doit être canalisée sur une voie à sens unique, les véhicules étant obligatoirement dirigés vers les aires de stationnement des qu'ils ont fini de décharger. Si l'entrée et la sortie se font par une seule barrière, on peut ouvrir la voie à la circulation dans un sens pendant les premières heures de vente, puis dans l'autre sens à la clôture du marché.

Pour gérer les marchés de gros, le mieux est sans doute de s'en remettre à une société ou un organisme composé des représentants qualifiés de la municipalité et du gouvernement central ainsi que des diverses catégories d'utilisateurs. C'est du département officiel de la commercialisation qu'incombe en dernier ressort la responsabilité du fonctionnement des marchés centraux de gros. Pour éviter que ces marchés ne deviennent des chasses gardées, il faut allouer en priorité les emplacements aux nouveaux venus et aux coopératives. Ce sont les conditions et les tendances locales qui déterminent si le marché de gros doit être consacré à la viande, aux œufs et à la volaille, au poisson ou aux fleurs. Dans le cas de la viande, on doit prévoir des installations distinctes de gros pour la viande livrée par les abattoirs locaux et pour celle qui vient d'abattoirs situés dans des zones de production éloignées ou qui est importée. Si l'essentiel des approvisionnements émane d'un abattoir local, le marché de gros peut être implanté dans son voisinage immédiat. Si la viande provient d'ailleurs et est acheminée par camions ou wagons frigorifiques, il peut être avantageux d'édifier un marché de gros séparé en un point stratégique. Un tel marché doit être équipé à la fois de rails de suspension pour l'exposition des carcasses et de bonnes chambres froides.

Avantages/couts. Ceux qui sollicitent des fonds publics pour investir dans de nouvelles installations de marché de gros doivent savoir que leurs propositions se heurteront à la concurrence d'autres projets dont les promoteurs recherchent aussi ce type d'assistance financière. Il faut donc que lesdites propositions s'appuient sur de solides analyses des couts et avantages.

Les couts, en l'occurrence, sont afférents:

- i. a la main-d'oeuvre et aux services accessoires pour le déchargement, la manutention, le chargement et l'expédition;
- ii. au transit des produits par le marché et aux retards dans leur acheminement;
- iii. aux droits de place payés par les locataires et les marchands-imputés s'ils sont propriétaires;
- iv. a la détérioration, aux dommages, aux vols, etc., de produits dus a des installations inadaptées.

Pour un nouveau marché, les couts majeurs se rapportent a l'achat du terrain, a la construction des routes, des bâtiments et autres structures, a la hausse éventuelle des frais d'entretien et d'exploitation et au dédommagement de certains utilisateurs qui se trouvent lésés parce qu'ils doivent renoncer aux installations existantes. Entre autres avantages directs, le nouveau marché permet principalement d'économiser sur les frais de transport et de manutention, de réduire les retards, les pertes, etc. Il assure également:

- i. une plus grande transparence du marché, laquelle peut accroître la part des agriculteurs dans le prix a la consommation, faciliter la planification a terme et diminuer les risques;
- ii. un acces plus facile des concurrents, d'ou compétition plus serrée et marges moins élevées;
- iii. la possibilité d'offrir des denrées de meilleure qualité au consommateur, éventuellement a un cout plus faible toute l'année, grâce a des arrivages plus réguliers, a une concurrence plus rigoureuse entre les négociants et a une plus grande efficacité;
- iv. un meilleur aménagement urbain grâce a une utilisation plus rationnelle du terrain disponible;
- v. une plus grande fluidité de la circulation dont profitent autant les utilisateurs du marché que les autres;
- vi. des bénéfices sociaux pour les utilisateurs du marché.

Ces avantages ont été passés en revue dans le chapitre 2.

Marché central de gros a Malte. Un probleme auquel on se heurtait depuis longtemps a Malte a été

résolu à peu de frais par la création, en 1975, d'un marché central sur un aérodrome militaire désaffecté. Avec l'ancien système de commercialisation, les agriculteurs livraient leur production aux centres, désignés pitkali, et aux coopératives qui la vendaient aux détaillants contre commission. Ces organismes s'occupaient surtout du groupage et de la vente, et fournissaient des matériaux d'emballage à leurs clients. Avant la mise en place du nouveau marché, les pitkali étaient établis dans les rues de cinq secteurs urbains et villageois. Leurs installations laissaient à désirer, leurs instruments de pesée n'étaient pas fiables et leurs dispositifs de chargement et de déchargement étaient malcommodes. Ces << pitkali ouvraient tôt le matin et fermaient tard le soir, tour à tour vendant et réceptionnant les marchandises, de sorte qu'il était impossible de s'en tenir à des heures de marché bien définies.

Pendant la Seconde Guerre mondiale, le gouvernement fixa la commission de ces centres à 6,25 pour cent du prix de vente. Pour protéger les agriculteurs contre toute forme d'exploitation, il contrôla les versements qui leur étaient faits ainsi que les paiements des acheteurs. Auparavant, ces paiements étaient question de confiance entre pitkali et agriculteurs, le débit ou le crédit de chacun d'eux étant annoté au moyen d'encoches sur un bûton.

Le terrain d'aviation offrait beaucoup d'espace pour les routes d'accès, le stationnement et une expansion future. Il s'étendait sur environ 5 hectares et était bien situé, au centre de l'île. De bonnes routes le reliaient aux zones de production et aux centres urbains. On divisa deux longs hangars en 18 stands pour les pitkali, chacun disposant d'un bureau et d'un local de vente, et on en affecta un autre à la coopérative centrale. Pour isoler les produits du sol, on construisit des plates-formes et on n'aménagea qu'une seule entrée pour faciliter la surveillance. Les heures de marché furent fixées de manière à laisser un premier temps aux agriculteurs pour apporter leurs produits et un deuxième temps pour les ventes aux détaillants. Ni les détaillants ni leurs véhicules ne pouvaient entrer avant l'heure prévue. Ainsi, chacun avait les mêmes chances de pouvoir s'approvisionner. Un bâtiment administratif abritait des services de secrétariat, de comptabilité et de perception publique. Ce dernier service encaissait tous les paiements des détaillants

et les versait chaque jour à la banque. Les bureaux étaient équipés de matériel moderne. Au total, 25 000 quittances par mois étaient délivrées respectivement aux exploitants et aux détaillants.

On s'aperçut rapidement que, sous l'effet d'une concurrence plus serrée, les exploitants obtenaient de meilleurs prix. L'horaire fixe présentait de réels avantages pour tous les utilisateurs du marché, surtout pour les pitkali qui par le passé ouvraient tôt le matin et fermaient tard le soir. Leur mode de vie s'en trouva fortement amélioré. Les détaillants eux aussi se procuraient les marchandises dont ils avaient besoin plus rapidement et plus facilement qu'auparavant, parce que tous étaient groupés dans un seul centre.

Les transactions de gros qui se tenaient dans l'après-midi s'adaptaient bien aux courtes distances et aux traditions de Malte. Les exploitants récoltaient et transportaient leurs produits au marché dans la matinée, les détaillants les achetaient dans l'après-midi et les vendaient en début de soirée, moment préféré des consommateurs pour faire leurs achats. C'est ainsi que le produit cueilli le matin se retrouvait sur la table du consommateur au dîner.

La situation de Malte, avec ses 300 000 habitants, est probablement unique, mais les solutions qui y ont été adoptées peuvent certainement présenter de l'intérêt pour d'autres petits pays.

Le grand marché alimentaire terminal de Manille (GMTFM). C'était là un projet ambitieux tant sous l'angle de l'envergure des installations que sous celui des responsabilités d'exploitation assumées par la collectivité. On acheta un terrain d'une superficie de 120 hectares qui faisait partie d'une réserve militaire. Il était prévu de construire 400 unités pour les grossistes en fruits et légumes, couvrant 173 000 m² au sol, des hangars pour les agriculteurs, divisés en 144 stands de 11 m² chacun, deux salles de ventes aux enchères comportant chacune 160 places assises et conçues pour le système de ventes aux enchères hollandaises, un entrepôt frigorifique de 60 000 m³ pour les fruits et légumes ainsi que des bâtiments pour la fabrication de conteneurs, le triage, le contrôle de la qualité et du calibre, l'administration, les services,

etc.

Le GMTFM devait faire office d'organisme de développement. Son rôle aurait été d'aider à des conditions avantageuses les exploitants, les coopératives agricoles, les grossistes et les marchands, d'organiser et d'orienter les coopératives, d'élaborer des normes de qualité, d'améliorer les méthodes de manutention, d'emballage et de transport, et même d'assurer un service direct de vente en gros en concurrence avec les commissionnaires traditionnels. Il aurait dû également s'efforcer de stabiliser les prix et de diffuser des informations quotidiennes sur ces derniers.

On escomptait que, d'ici à 1970, 720 000 tonnes de fruits et légumes transiteraient annuellement par ce marché, soit environ 40 pour cent de la quantité totale livrée à la zone urbaine de Manille. La Banque de développement des Philippines finançait ce projet, qui devait amortir ses coûts d'investissement et de fonctionnement en 1975.

Deux grands objectifs étaient visés simultanément, à savoir:

- i. concentrer les transactions de gros en un seul point plutôt qu'à l'écart de la ville;
- ii. créer un nouveau système d'approvisionnement en gros en concurrence directe avec les commissionnaires traditionnels.

Le GMTFM était commodément situé pour y amener les produits de la campagne, mais si loin du centre de la ville que certains détaillants auraient été obligés malgré tout de passer par des grossistes intermédiaires. Le marché devait être administré par un grossiste, qui aurait financé les coopératives de producteurs jouant pour lui le rôle d'agents d'achat. Ce plan était inspiré par une jalousie de longue date à l'égard des entreprises familiales chinoises qui avaient la haute main sur le marché de gros de Manille, ainsi que par un système de fixation des prix que l'on soupçonnait d'être dominé par un oligopsonne. Dans la pratique, on mettait ainsi les grossistes en opposition sans offrir de solution de rechange satisfaisante.

Des années plus tard, une grande partie des installations du GMTFM restaient inutilisées et d'autres n'avaient jamais vu le jour. Lors d'une réunion à Kuala-Lumpur en 1975, on constatait que toute la structure de la commercialisation de gros à Manille se caractérisait par de petits grossistes qui opéraient sur le marché central de gros de Divisoria (l'ancien marché, non le GMTFM) et d'autres marchés mineurs de gros, sans liens bien définis avec les fournisseurs et en utilisant des moyens limités pour l'entreposage et les autres activités.

Dar-es-Salaam. En 1979, le marché de gros de Kariakoo était installé dans le sous-sol d'un bâtiment de trois étages au centre de la ville Sa superficie au sol était de 2 250 m² Les principaux produits qui y transitaient étaient les suivants: bananes plantains, patates douces, pommes de terre, manioc, tomates, oignons, oranges, bananes et poisson fumé. Le commerce s'étendait aussi aux rues adjacentes. Les denrées arrivaient des régions productrices proches et éloignées, principalement par camions de 3 à 7 tonnes. Le marché ouvrait de 5 heures à 8 heures du matin, les produits étant exposés à la vente dans des paniers et des sacs ouverts. Conformément aux principes socialistes du gouvernement, les anciens grossistes avaient été groupés en 10 coopératives, chacune d'elles s'occupant de quelques articles spécifiques. Des pointeurs enregistraient le nombre de conteneurs entrant sur le marché et le nom du fournisseur. Ce dernier vendait à la coopérative, ou tentait de le faire directement au détaillant. Parmi les acheteurs figuraient des négociants opérant sur des marchés de détail, des hôteliers et des restaurateurs. Les marchandises étaient en général emmenées de Kariakoo dans de petites camionnettes ou des charrettes à bras. La Kariakoo Market Corporation administrait le marché. Elle fixait chaque semaine les prix minimaux et maximaux de chaque produit, selon une fourchette tenant compte des différences de qualité. Elle prélevait sur tous les produits une taxe équivalant à 5 pour cent du prix minimal annoncé, dont 0,5 pour cent allait à la coopérative.

Le marché se heurtait à trois problèmes majeurs:

- les quantités qui y transitaient dépassaient les 26 000 tonnes par an pour lesquelles il avait prévu; en 1978, ces quantités étaient de 63 000 tonnes;
- sous l'effet de températures élevées, de la forte humidité et d'une mauvaise ventilation, les produits se détérioraient rapidement et rendaient le travail malaisé;
- pour amener les marchandises, il fallait traverser des aires de vente encombrées, puis les faire repasser par le même chemin et remonter une pente raide sur 4 à 5 m pour arriver aux quais de chargement à niveau avec la rue. Ce travail incombait à des porteurs, également organisés en coopérative.

Le marché ne devint opérationnel qu'en 1975, alors qu'on en avait prévu l'ouverture 10 ans plus tôt. Son édification a été retardée parce qu'on ne savait pas exactement qui l'utiliserait.

L'étude des propositions visant l'expansion de ce marché pour satisfaire les besoins actuels et à venir a fait ressortir ce qui suit.

- Sa réinstallation en dehors de la ville, sur le principal axe routier: -atténuerait les encombrements de circulation;
- i. réduirait les dispersions, c'est-à-dire la quantité de produits absorbés par des marchés plus petits et moins bien organisés;
- ii. diminuerait les coûts d'emplacement.

Cette implantation hors de la ville aurait pour principaux inconvénients:

- i. de bouleverser les habitudes commerciales, surtout celles des acheteurs;
- ii. d'empêcher, dans une certaine mesure, les détaillants de se servir des charrettes à bras, qui sont un des rares moyens de transport pour lesquels on n'a pas besoin de carburant importé.

- **Frapper les utilisateurs du marché d'une taxe de 5 pour cent de la valeur du produit entraînant de gros frais administratifs et jusqu'à présent la perception de cette taxe laisse beaucoup à désirer. Cette dernière n'incite pas à utiliser rationnellement l'espace disponible, mais elle permet d'évaluer le débit du marché. Autres sources possibles de revenu, la location de la surface au sol occupée et l'imposition de droits d'entrée pour les véhicules, en fonction de leurs dimensions. De toute manière, une taxe de 5 pour cent est lourde.**
- **La taille du marché de gros devrait être déterminée par la superficie au sol de l'aire de vente requise pendant le mois de pointe, compte tenu du volume de marchandises débit. L'espace serait ainsi utilisé à plusieurs fins selon les variations saisonnières de ce débit. On pourrait prévoir un accroissement annuel des besoins de 8 pour cent jusqu'en 1990 et établir le plan du marché en vue d'une expansion correspondante qui s'effectuerait en deux étapes ou plus.**
- **Une disposition des lieux autour de deux simples plates-formes couvertes a été suggérée; cette disposition simplifierait la circulation des véhicules et la manutention des produits, offrirait une certaine souplesse d'utilisation, réduirait les coûts et permettrait un agrandissement, si nécessaire.**

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

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

Entrepreneurs autochtones

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

Dans la plupart des pays du tiers monde, il se pose un problème fondamental d'intérêt public, à savoir comment exploiter au mieux les ressources disponibles-compétences, capitaux et richesses naturelles -- au

profit du développement économique. Bien que variable selon les traditions et les tendances locales? un des atouts majeurs de beaucoup de ces pays réside dans le potentiel d'initiative et la capacité de travail qu'ont leurs petits agriculteurs et commerçants. Directement stimulés par le profit personnel, ils sont capables de faire preuve d'une adaptabilité et d'un esprit d'entreprise qu'on trouve rarement dans le secteur public. L'entrepreneur commercial privé a un avantage stratégique en ce sens qu'il recherche les occasions de gagner de l'argent en dispensant tel ou tel service à l'agriculteur ou au consommateur. Il est bon de tenir compte de ces initiatives indépendantes car, pour peu qu'on leur en donne la possibilité, elles contribueront vraisemblablement à accélérer le rythme du développement. On peut toujours corriger les excès, mais si les nouvelles interventions et idées sont étouffées dès le début parce qu'il faut attendre la décision d'un comité ou d'un parti, ce rythme s'en trouvera sans nul doute ralenti.

Ainsi, un pays qui juggle ou confine à des domaines marginaux les initiatives créatrices de millions d'entrepreneurs potentiels s'ampute d'un de ses éléments de croissance économique les plus importants.

Dans certains pays, la méfiance à l'égard du secteur privé dénote une réaction de la société à l'encontre de groupes étrangers qui ont la suprématie d'un commerce particulier. Cela existe encore dans quelques pays. Toutefois, il est illogique que des gouvernements qui s'appuient sur une volonté nationale d'indépendance traitent avec tout autant de méfiance leurs propres entrepreneurs.

Malheureusement, le commerçant, même s'il est autochtone, a toujours été un bouc émissaire commode pour les disettes et autres maux économiques qui touchent directement le public. À en juger par la presse, les gouvernements sont toujours prêts à imputer les carences de leurs politiques aux entrepreneurs privés, lesquels, en réalité, s'efforcent peut-être de contrebalancer les erreurs des prévisions et plans officiels. Il est indispensable que les mentalités changent si l'on veut utiliser les compétences des entrepreneurs dans l'intérêt du développement national. Les chefs autochtones d'entreprises de commercialisation agricole florissantes méritent l'admiration du public et devraient être cités en exemple et non pas rendus

responsables de situations qui seraient certainement pires en leur absence.

Le remède à la tentation qu'ont les chefs d'entreprise qui opèrent sur le même marché de s'entendre entre eux pour maintenir au plus bas les prix à la production et artificiellement au plus haut les prix de l'offre est l'admission de nouvelles entreprises. Il faut donc que ces possibilités de concurrence fructueuse soient portées à la connaissance des entreprises situées ailleurs et que celles-ci puissent en tirer parti. Cela exige des services publics rapides et efficaces: postes, téléphone, communications routières ou ferroviaires. Dès l'instant où les informations, les personnes, les marchandises et les approvisionnements pourront circuler rapidement et économiquement sur tout le territoire national, les pratiques d'extorsion subsistant et la auront tout fait de disparaître. Ce progrès ne viendra pas de ce que les inspecteurs gouvernementaux, la police ou autres seront ainsi mieux en mesure de découvrir ce qui se passe, mais de ce que les entrepreneurs individuels déceleront les cas où les agriculteurs sont sous-payés ou trop imposés et interviendront en pratiquant des prix un peu plus rémunérateurs. Pour promouvoir un bon système de commercialisation privée, il faut donc que la politique officielle encourage le développement d'entreprises concurrentielles, et en aide de nouvelles à entrer en lice dès qu'un circuit quelconque manifeste une tendance au monopole.

On pourrait éventuellement épauler les petits commerçants, particulièrement les femmes, en:

- amenant les pouvoirs centraux et locaux à adopter des attitudes et politiques non pas hostiles, mais au contraire propres à dispenser des incitations par les prix,
- créant un service de soutien au sein du département gouvernemental compétent, ainsi qu'en instaurant des filières de communications avec les commerçants, pour que politiques et mesures les concernant puissent être discutées et expliquées;
- fournissant de meilleures installations commerciales, par exemple choppes couvertes, emplacements pour entreposer les marchandises pendant la nuit, sanitaires, garderies et services de transport, conçus pour satisfaire les besoins des petits commerçants et utilisables contre redevance;

- instituant des services de soutien adaptés aux exigences locales, par exemple:
 - i. formation aux méthodes de comptabilité élémentaire, de vente, etc.;
 - ii. démonstration de pratiques de manutention, de méthodes et de matériaux d'emballage améliorés;
 - iii. assistance dans l'organisation de services de transport adaptés, d'entreposage et autres;
- les aidant à obtenir des crédits pour l'achat de fournitures et de matériel.

Petites entreprises aux Caraïbes. On a reconnu à la fin des années 70 que, dans cette région, une part indue de l'assistance et du financement au développement était allée au secteur public, au détriment des commerçants privés. La structure de la commercialisation agricole comprenait alors trois grands types d'entreprises: les associations de producteurs pour l'exportation de produits donnés, les offices de commercialisation créés par les gouvernements pour s'occuper des cultures destinées aux marchés locaux ou à de nouvelles exportations, et les entreprises individuelles ou familiales (marchands ambulants ou colporteurs).

Le premier groupement, c'est-à-dire les associations de producteurs, était orienté vers les cultures de plantation et les marchés métropolitains. La tendance normale de ses activités était le plus souvent dictée par des débouchés extérieurs circonscrits et protégés ainsi que par une demande bien établie. Les offices de commercialisation se heurtaient, pour leur part, à des problèmes beaucoup plus sérieux. Nés au cours des années 50 et 60, ils visaient souvent deux buts parallèles mais contradictoires, à savoir, garantir l'écoulement des excédents imprévisibles des petits producteurs et assurer aux consommateurs nationaux des approvisionnements réguliers à des prix raisonnables. Pour les aider à combler les déficits de leurs opérations de gros, on consentait à quelques-uns le monopole des importations de denrées vivrières de base telles que le riz; d'autres avaient ouvert des marchés de détail. Rares étaient ceux qui atteignaient leurs objectifs, que ce soit sur le plan social ou économique, et la plupart grevaient lourdement les finances publiques. Ils ne parvinrent pas davantage, tant s'en faut, à obtenir des producteurs qu'ils ouvrent à

l'autosuffisance. En 1979, les pays des Caraïbes, avec une population de quelque 5 millions d'habitants, dépendaient en importations alimentaires la somme colossale de plus de 400 millions de dollars U.S. par an, soit 80 dollars U. S. par tête - une des factures les plus élevées au monde, les prix des denrées alimentaires importées ayant doublé depuis 1974.

Dans les Caraïbes orientales, la commercialisation des produits agricoles autres que les principales cultures d'exportation est assurée à 80 pour cent par de petits commerçants privés, pour la plupart des femmes. Ces entreprises vont de l'activité des femmes de petits exploitants qui achètent aux fermiers du voisinage puis transportent par bus des produits très divers au marché public le plus proche, à celle de l'homme qui approvisionne un marché d'immigrants à Londres en exportant les marchandises à des parents qui y ont établi un commerce spécialisé. On compterait 200 de ces entreprises à la Barbade, 200 à Grenade, 350 à Sainte-Lucie, ce nombre variant en fonction de celui des petits agriculteurs à desservir.

L'exemple ci-après, tiré de la Dominique, montre comment naît et fonctionne ce type d'entreprise. Le seul facteur de croissance réside dans le tourisme sur cette île à économie largement agricole.

Ses études finies, en 1977, Mary Jane tenta désespérément de trouver un emploi. Lasse de chercher, elle envisagea de se tourner vers l'agriculture; elle se rendit compte qu'il y avait là un excédent de vivres. Pendant une grande partie de l'année, une variété de fruits, de légumes et de fleurs étaient à vendre, qui, selon Mary Jane, pouvaient être coulés dans d'autres îles, de sorte qu'il lui sembla possible de se lancer dans les affaires. Tout d'abord, elle dut calculer combien il lui fallait pour payer la production et couvrir les frais de transport et autres. Elle calcula qu'elle aurait besoin de 250 dollars; elle mit un apport personnel de 125 dollars et emprunta le reste à un fonds de roulement de la Division de la promotion des jeunes au Ministère de l'éducation et de la santé. Afin d'être sûre que tout ce qu'elle vendait était de qualité supérieure, elle contrôla personnellement tout le processus de récolte, d'emballage, d'entreposage et de préparation aux fins d'expédition. En septembre 1978, elle s'envola vers la Guadeloupe pour sa première

tourne commerciale. La tentative se révéla des plus réussies; elle coula ses produits pour 650 dollars et fit donc un bénéfice de 400 dollars. Les produits proprement dits lui avaient coûté 150 dollars, son voyage et le transport de la marchandise 40 dollars, le reste lui ayant servi à se loger à la Guadeloupe. Elle fit ensuite deux autres voyages, puis commença à acheter à la Guadeloupe des articles dont on avait besoin à la Dominique et gagna ainsi sur les deux tableaux. Plus tard, elle recruta quelqu'un à temps partiel dans son pays pour prospector les clients éventuellement intéressés par des produits de la Guadeloupe et pour surveiller les opérations de collecte pendant qu'elle-même coulait ses marchandises à la Guadeloupe. Au terme du troisième voyage, elle avait remboursé le prêt initial de 125 dollars, récupéré les 125 dollars qui lui appartenaient et se retrouvait avec un capital d'exploitation de 1 400 dollars pour entreprendre d'autres tournées.

Le bilan de Mary Jane pour 1979 peut se récapituler comme suit:

	Dollars U. S.	
Exportations		7000
Ventes à la Dominique		2500
Total des ventes		9500
Achat de produits	2000	
Frais d'emballage et de commission	400	
Achat de marchandise en Guadeloupe	1625	
Frais d'expédition et dépenses connexes	150	
Logement et nourriture à la Guadeloupe	750	

Salaires et frais généraux connexes	900	
Transport aérien	300	
Depenses totales		6125
Bénéfice net		3375

Mary Jane disposait alors de 3 750 dollars en espèces et d'un stock de marchandise d'une valeur de 200 dollars qu'elle avait achetée à la Guadeloupe et qu'elle n'avait pas encore livrée à ses clients dominicains.

Les affaires de Mary Jane allèrent bon train jusqu'en 1979, époque à laquelle un ouragan détruisit toute la production de l'île et mit fin à son commerce. Toutefois, elle avait établi un certain nombre de contacts à la Guadeloupe, qui lui permirent d'obtenir un bon poste dans une entreprise à laquelle elle avait déjà vendu des marchandises. Elle devint associée dans cette affaire mais elle n'avait pas renoncé à l'idée de reprendre son commerce avec la Dominique dès que les choses iraient mieux.

Outre qu'elle s'était procuré un emploi, Mary Jane avait réussi à embaucher une personne à plein temps et à donner du travail à temps partiel à trois autres personnes. De plus, elle avait fourni un débouché à un grand nombre d'agriculteurs, avait contribué, grâce aux exportations, à faire réaliser des bénéfices à son pays et avait permis à bien des Dominicains de se procurer des produits étrangers qu'ils ne pouvaient pas eux-mêmes aller acheter.

Nigeria. Dans toute la zone côtière humide d'Afrique centrale et occidentale, le gros de la production alimentaire nationale est commercialisé par des entreprises locales indépendantes, les femmes y entrant pour 60 à 90 pour cent au moins. A un certain moment, la société transnationale Corn Products Ltd

s'engagea, sur une grande échelle, dans des opérations de mouture et de commercialisation des céréales produites sur place, entreprise qui fut abandonnée car elle n'était pas rentable. Durant les années 80, la ville d'Ibadan, qui compte plusieurs millions d'habitants, était encore essentiellement ravitaillée par de petits commerçants indigènes.

En 1967, on interrogea les commerçants de riz d'Ibadan au cours d'une enquête menée par le Département d'économie agricole de l'université. A l'époque, cette céréale provenait surtout d'Oturkpo, situé à plus de 60() km d'Ibadan. Le réseau de commercialisation était constitué de grossistes qui achetaient directement ou par l'intermédiaire d'agents sur les marchés de la zone de production, de commissionnaires qui prelevaient une commission de 5() cents par sac, de grossistes secondaires qui achetaient le riz sur les marchés d'Ibadan, et de détaillants. Ces derniers étaient en majorité des femmes, car, selon les hommes, cela exigeait beaucoup de patience et rapportait peu. Les grossistes en revanche étaient des hommes parce que ce commerce demande plus de capital, lequel provenait principalement d'économies personnelles et de prêts concédés par les proches, l'emprunt ne représentant que 7,5 pour cent des investissements. Comme, à cette époque, la plupart des commerçants d'Ibadan étaient analphabètes, les informations sur le marché se transmettaient de bouche à oreille. On s'initiait au métier chez les parents ou autres membres de la famille et en travaillant chez des commerçants. Les principaux coûts de commercialisation étaient le transport et la marge du grossiste, y compris l'intérêt sur le capital, qui se montaient, dans chaque cas, à environ 10 pour cent du prix de gros. La concurrence était très serrée: 26 pour cent des commerçants interrogés cherchaient un autre emploi, tandis que beaucoup d'entre eux changeaient de temps en temps de fournisseurs pour des raisons de prix, de qualité ou encore parce qu'ils avaient reçu des quantités moindres que prévues. Les intérêts étaient totalement libres d'entrer dans le marché et de s'en retirer. Quatre-vingts pour cent des commerçants n'étaient pas originaires d'Ibadan.

Pour améliorer la commercialisation des produits alimentaires au Nigeria, on recommanda, à l'époque:

- i. un meilleur aménagement et une meilleure structure des marchés;
- ii. l'utilisation d'entrepôts et de conteneurs plus perfectionnés pour réduire les pertes;
- iii. l'adoption de normes de quantité et de qualité pour ne pas avoir à examiner chaque lot et pouvoir agrandir l'échelle des opérations;
- iv. la diffusion périodique d'informations sur le marché et la conduite régulière d'activités de vulgarisation commerciale.

Quinze ans plus tard, on interrogeait le chef d'une entreprise de production, d'usinage et de commercialisation du riz située à proximité de la ville de Bénin. Ayant constaté que la demande s'accroissait, celui-ci avait quitté son emploi à la ville pour exploiter une ferme de 2 hectares à Illushi, sur les rives du Niger. En outre, il usinait et étuvait le riz d'autres producteurs avec le matériel qu'il avait acheté à tempérament.

Son affaire était rentable, employait plusieurs personnes et offrait un débouché au riz d'un certain nombre de producteurs. Avec d'autres commerçants, cet homme a aidé à développer l'industrie rizicole d'Illushi à tel point que d'autres districts y envoient désormais leur production à usiner et que le riz d'Illushi est devenu célèbre pour sa qualité.

Son compte d'exploitation le plus récent s'établissait comme suit:

	Dollars U.S.	
Recettes		
Vente directe de riz	13760	
Etuvage, usinage et autres services	17600	

Total des recettes		31360
Dépenses		
Cout du paddy produit par l'exploitation (loyer, location de matériel, main-d'oeuvre, engrais, etc.)	4834	
Achat direct de paddy a d'autres exploitants	8282	
Cout total du paddy	13116	
Frais d'usinage (loyer, salaires, combustible, amortissement, réparations, etc.)	13277	
Total des dépenses		26393
Excédents nets		4967

Selon ce chef d'entreprise, l'infrastructure commerciale n'a guère évolué. Toutefois, le gouvernement a mis en place un office des céréales alimentaires pour stabiliser les prix.

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

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

Entreprises patronnées par l'Etat

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

On examinera ici divers types d'entreprises qui, en vertu d'une décision gouvernementale, ont été créées pour entreprendre des activités de commercialisation ou en ont été chargées expressément. Il s'agit de coopératives publiques, d'offices de commercialisation, de sociétés commerciales d'Etat, d'offices des cultures se livrant au commerce et d'autres organisations para étatiques de commercialisation.

Les objectifs assignés à ces organisations peuvent être d'ordre général ou spécifique. C'est ainsi qu'il leur incombe notamment:

- de rehausser le pouvoir de négociation des producteurs agricoles sur les marchés nationaux et étrangers;
- d'améliorer l'organisation et les méthodes de commercialisation en établissant des normes de qualité et d'emballage, en mettant sur pied les installations de commercialisation et de transformation nécessaires et en accroissant ainsi la gamme des opérations;
- d'uniformiser, dans tout le pays, les bénéfices des ventes sur les différents marchés ainsi que les prix de revient et les prix des intrants payés par les agriculteurs;
- de protéger les producteurs et les consommateurs contre les effets des fluctuations des cours intérieurs et extérieurs.

A première vue, ce sont là des objectifs qui peuvent sembler séduisants, mais ils présentent divers écueils. Uniformiser les prix payés aux agriculteurs sur une vaste partie du territoire n'est pas une solution économique si cette mesure a pour résultat d'encourager à produire dans des zones éloignées des grands centres de distribution plutôt que dans d'autres plus proches, car ainsi le coût global du transport des marchandises et des intrants s'en trouve accru. Cette règle est valable quel que soit le système d'économie politique. Il en va de même lorsqu'une organisation de commercialisation monopoliste, créée pour garantir aux agriculteurs de justes prix, s'octroie de telles marges qu'en réalité ceux-ci sont sous-payés.

Quand on envisage des objectifs fondamentaux de ce genre, il faut d'abord s'assurer qu'ils sont rationnels sur le plan économique et en examiner l'incidence à long terme sur le producteur et le consommateur. On doit ensuite voir s'ils sont réalisables, économiquement et administrativement, compte tenu des conditions du pays et des ressources financières et humaines disponibles. Il faut à ce stade considérer en premier lieu des moyens propres à inciter les entreprises en place à mobiliser des ressources qui ne coûtent rien à l'État. On peut faire beaucoup dans ce sens au moyen du crédit et d'autres politiques d'incitation, de mesures de réglementation, du contrôle à l'importation et à l'exportation, etc., sans avoir à mettre sur pied une entreprise publique de commercialisation. Les nouvelles techniques de transformation et de commercialisation peuvent être démontrées par une entreprise publique ou coopérative pilote pour servir d'exemple aux entreprises autochtones. Là où les exploitants aspirent vraiment à une coopérative pour commercialiser leur production, on peut leur dispenser une assistance totale sans pour autant donner à la coopérative un monopole qui prive les agriculteurs n'en faisant pas partie d'un débouché ou d'une autre source d'approvisionnement. Dans les pays en développement, la mise en œuvre de programmes de stabilisation des prix et de politiques d'incitation requiert parfois qu'un organisme public constitue des centres d'achat et des stocks régulateurs. Rien ne l'empêche d'opérer ainsi en parallèle avec les commerçants indépendants déjà installés, comme on l'a vu au chapitre 4. Il n'est pas nécessaire qu'il ait le monopole du produit concerné.

Les entreprises de commercialisation publiques ont souvent du mal à trouver et à garder du personnel ayant la compétence voulue pour mener à bien les opérations. Dans certains pays, elles se heurtent à la concurrence de sociétés commerciales qui offrent des salaires beaucoup plus élevés. Si elles proposent à leur personnel les mêmes salaires et les mêmes possibilités de promotion que ceux réservés aux fonctionnaires des services publics, elles ne peuvent qu'en profiter. Il importe aussi que leurs cadres soient suffisamment bien payés pour qu'ils n'aillent pas chercher ailleurs un appoint à leur salaire.

On reproche souvent aux entreprises publiques d'avoir trop d'effectifs par rapport à celles qui font le même

travail dans le secteur privé. Il faudrait qu'à leurs conseils d'administration siègent des directeurs qui soient capables de bien gérer une entreprise commerciale et de freiner la tendance à affecter aux différents services un personnel trop nombreux. Il est recommandé de faire périodiquement appel à des consultants spécialisés et de prévoir des cours de recyclage de temps à autre.

Pour améliorer le rendement et éviter les malversations, il convient plus particulièrement:

- d'exclure des directions d'entreprises publiques les personnes directement associées à des campagnes électorales;
- de s'en tenir à de rigoureuses procédures comptables, à une analyse systématique de toutes les opérations ainsi qu'à une bonne vérification des comptes et à la publication périodique d'états financiers et d'inventaires détaillés;
- de soumettre régulièrement les comptes, méthodes et directives d'exploitation à l'examen d'organismes autonomes, par exemple des commissions comprenant des juges, des spécialistes universitaires, des représentants des agriculteurs et des commerçants, ou une institution internationale qualifiée;
- de placer des personnes de confiance aux points stratégiques, ou leur présence empêchera la collusion entre certains responsables à divers niveaux pour couvrir les abus;
- de maintenir les réserves financières de l'organisation au niveau d'exploitation minimal requis, de façon à limiter les tentations;
- d'adhérer à une association professionnelle d'entreprises de commercialisation qui offre la possibilité de débattre de problèmes d'intérêt commun, dont les politiques de prix, les organigrammes, les méthodes comptables, etc.

La Commission kenyenne de la viande (KMC). Cette entreprise semi-publique de traitement et de commercialisation de la viande en gros a été créée en vertu d'un décret parlementaire de 1950 qui lui

conférait l'exclusivité de l'approvisionnement des marchés urbains et à l'exportation. Face à l'accroissement de la demande de viande bon marché au cours des années 70, des licences furent plus facilement octroyées aux bouchers privés utilisant les abattoirs municipaux, de telle sorte que la KMC se retrouva avec des frais généraux d'équipement fixes et de salaires trop élevés pour le bétail qu'elle gérait. Elle devint une charge pour l'économie du secteur national de l'élevage. La baisse de son débit continua de faire monter ses coûts unitaires, au point qu'en 1979 elle accusait un déficit de 15 millions de dollars. Incapable de payer ponctuellement les producteurs, elle eut de plus en plus de mal à se procurer des animaux de qualité. Les avis sur ce qu'il convenait de faire étaient partagés; pour certains, il fallait abolir la Commission et en vendre ou en louer les installations; pour d'autres, le mieux était de la maintenir en tant qu'organisme de stabilisation des prix subventionné par l'Etat, qui serait chargé d'acheter le bétail et de traiter la viande lorsque la sécheresse dans les régions à pâturages entraînerait une pénurie sur le marché.

Un consultation d'experts convoquée en 1980 par le gouvernement recommanda:

- De conserver la commission kenyenne de la viande et de la gérer sur des bases commerciales, d'en réduire l'effectif administratif et technique de 709 à 587 personnes, de créer un nouveau comité de planification de la gestion dont le rôle serait de donner des conseils sur les projets, les produits et les marchés, et de recycler l'ensemble du personnel dans les domaines de la gestion, de la comptabilité et de la commercialisation.
- De restructurer le département des finances en deux sections:
 - i. comptes financiers (opérations journalières: écritures, prévisions de cashflow, contrôle du crédit);
 - ii. comptes de gestion (établissement des prix de revient, analyse financière, traitement des données de gestion et élaboration du budget).

Chaque département devrait être tenu de présenter un bilan réaliste, nul manquement à cette règle

n'étant admis, pour quelque raison que ce soit.

- De veiller à ce que l'entreprise n'intervienne qu'à la demande expresse du gouvernement en tant qu'acheteur de dernier ressort du bétail victime de la sécheresse ou des bestiaux de qualité inférieure, aux fins de conserverie. Le gouvernement devrait alors allouer des fonds à cet effet. La KMC s'attacherait avant tout à acheter des animaux de qualité supérieure en élargissant la fourchette de ses prix de manière à encourager les producteurs.
- D'accorder une plus grande place à la confection de saucisses et à la préparation de sous-produits pour l'alimentation animale, ainsi que de louer la capacité excédentaire de congélation.
- De créer un nouveau poste de directeur de la commercialisation à la tête d'un département divisé en trois sections-ventes nationales, ventes à l'exportation, publicité et promotion-et axé sur le profit. Les produits portant l'estampille de la KMC comme, par exemple, les morceaux de bœuf désossés, emballés sous vide et réfrigérés ou congelés, seraient exposés et vendus au détail, par l'intermédiaire soit de bouchers bénéficiant d'une franchise soit des Supa Dukas de la Commission, en collaboration avec la Uplands Bacon Factory. Il s'agirait ainsi de faire de la marque KMC une marque de qualité et de différencier ses produits de ceux qui passent par d'autres circuits.
- D'investir, pendant les quatre à cinq années à venir, de gros capitaux dans le matériel neuf et les travaux de réparation qu'exigent les diverses usines. Si, d'ici là, ces investissements ne rendaient pas comme prévu, il y aurait lieu de fermer les installations. Toutefois, l'Etat devra veiller à ce que, entre-temps, le secteur privé se soit assez développé pour prendre efficacement la relève.

Les experts ont, en fait, montré comment la KMC pouvait réduire ses coûts en tirant meilleur parti de son personnel et augmenter ses revenus en favorisant des marchés différenciés et en n'intervenant comme acheteur de dernier ressort que contre compensation.

Ces experts ont aussi conseillé au gouvernement de consentir à la fermeture de ses fabriques si, au bout de

quatre a cinq ans, les perspectives n'étaient pas meilleures.

La National Milling Corporation, République-Unie de Tanzanie. En 1978, le Gouvernement tanzanien a autorisé une enquête sur l'état des finances et les coûts des organismes relevant de son autorité, responsables des diverses cultures. Conçue au départ comme entreprise de meunerie, la National Milling Corporation (NMC) fut chargée en 1968 de l'achat et de la distribution, au niveau national, des céréales de base et autres cultures vivrières. Entre 1973/74 et 1977/78, ses pertes se sont accrues de 67 pour cent par an, les dépenses d'achat et de fonctionnement augmentant plus vite que les ventes. Les coûts administratifs subissaient une hausse de 29 pour cent par an, tandis que les agios sur le découvert et autres intérêts aggravaient encore le problème. Au total, les pertes cumulées atteignaient 30 millions de dollars. Ce chiffre surestimait sans doute les stocks et sous-estimait les créances; les pertes pouvaient donc en réalité être beaucoup plus importantes.

Cela tenait, expliquait-on, à ce que le rôle de cet organisme, en tant que principal fournisseur de vivres pour le pays, était, avant tout, de veiller à ce que tout le monde ait de quoi se nourrir, les autres préoccupations passant au second plan. En réalité, la NMC couvrait normalement 5 pour cent des besoins alimentaires du pays, et surtout ceux de la population urbaine. La question était donc de savoir si le coût de son fonctionnement, avec une perte de 13,5 millions de dollars par an, était justifié ou s'il était possible de remanier le système de commercialisation alimentaire de manière à desservir ce secteur de la communauté à moindres frais.

Les mesures de redressement jugées nécessaires furent les suivantes:

- Accroître la capacité de formation de capital de la NMC pour en alléger les charges financières et la doter d'une bonne base de travail.
- Améliorer la comptabilité et la vérification intérieure des comptes. A la fin de mai 1979, la NMC en était encore à apurer ses bilans consolidés remontant à juillet 1977. Les transactions qu'elle avait faites

en aout 1976 n'étaient pas encore entièrement comptabilisés quelque 34 mois apres. On ne disposait donc d'aucune donnée sur les couts actuels pour arreter des décisions quant a la gestion.

- Identifier les politiques de prix et les mesures prises sur instructions de l'Etat auxquelles étaient imputables les pertes, dont:
 - i. la fixation des prix a l'échelle nationale. Le maïs cultivé a l'autre bout du pays était payé le même prix que celui qui poussait pres de Dar-es-Salaam, et y était transporté a perte;
 - ii. les mauvaises récoltes dues a l'obligation d'acheter moyennant avances aux producteurs;
 - iii. les pertes matérielles ainsi que les couts financiers et d'entrepasage consécutifs a la consigne selon laquelle il fallait reporter les stocks plus pour assurer la sécurité alimentaire que par intérêt commercial. Les pertes de stocks étaient de l'ordre de 16 a 30 pour cent. En période d'abondance, le solde déficitaire était élevé. En période de pénurie, une grande partie du stock était utilisée;
 - iv. les pertes résultant de l'exportation de denrées excédentaires du programme de sécurité alimentaire.

Les couts expressément entraînés par ces politiques devraient être couverts par des subventions annuelles.

Comme le Bureau national de commercialisation qui avait entrepris cette étude était parti de l'hypothese que le Gouvernement tanzanien entendait garder la haute main sur le commerce alimentaire de gros, ses recommandations visaient surtout a réduire les couts.

Corabastos. Entre 1950 et 1970, la population de Bogota a quadruplé. D'apres des études menées en 1970, les circuits commerciaux alimentaires de cette ville, notamment ceux qui desservait les consommateurs a faibles et moyens revenus, évoluaient lentement et fonctionnaient mal. Corabastos, organisme semi-public, fut créé en 1970 pour apporter des innovations dans le système de commercialisation alimentaire, grâce notamment a la construction et a l'exploitation d'un nouveau marché de gros central, a la mise en place,

dans le voisinage, de chaînes de magasins et d'une bourse de commerce ainsi qu'à la diffusion de meilleures informations sur le marché.

Pour évaluer ce programme, on a utilisé des études de cas approfondies effectuées avec le concours des dirigeants de Corabastos et des fonctionnaires du gouvernement, et on a examiné les archives et états financiers de Corabastos. Pour en estimer l'incidence, on a enquêté auprès des producteurs et des détaillants opérant dans la zone d'influence de Bogota.

Le directeur de Corabastos était particulièrement bien placé pour jouer un rôle novateur dans la commercialisation alimentaire. Il était en rapport étroit avec le commerce de gros, avait reçu une formation à la commercialisation à la Michigan State University, était influent au sein du parti politique qui occupait alors la première place et connaissait personnellement le Président. Grâce à ces relations et à l'appui du parti politique, Corabastos réunit les ressources nécessaires aux programmes et exécuta ces derniers avec une facilité étonnante. De nombreuses initiatives furent prises pour favoriser la participation d'opérateurs de la commercialisation (commerçants, gérants d'entreprises, syndicats d'ouvriers du commerce, etc.).

Ce travail novateur de groupe déclencha un processus de changement. Les médias furent largement utilisés. Les grossistes desservant des chaînes volontaires reconnurent qu'ils vendaient mieux lorsque leurs emballages portaient l'étiquette Corabastos. Au bout de deux ans, Corabastos s'était fait une réputation nationale et était connu de tous. Devant le succès de ces programmes, d'autres sources de crédit devinrent accessibles et, en 1973, l'organisation pouvait obtenir des prêts pour la plupart des programmes qu'elle proposait. Ses actionnaires étaient des institutions gouvernementales qui relevaient directement du Président, lequel discutait personnellement les politiques et décisions avec le directeur général de Corabastos.

Grâce à l'initiative de Corabastos, le système de commercialisation alimentaire de Bogota était, en 1976,

mieux coordonnés. Les grossistes polyvalents et spécialisés avaient élargi leurs opérations et acquis du pouvoir et se muèrent en chefs de file de circuits commerciaux. L'oligopsonie subsistait encore un peu, mais la concurrence et l'innovation progressaient et l'efficacité s'était accrue. Les chaînes pilotes de magasins de gros dans le voisinage de Corabastos attestaient l'existence d'immenses possibilités qui s'offraient pour relever, innover et créer une puissance qui fasse contrepoids. Les coûts et les revenus des programmes de réforme lancés par Corabastos semblaient sur le point de s'équilibrer, alors qu'on notait déjà d'importants avantages sociaux.

C'est à ce moment-là que les pressions politiques amenèrent Corabastos à intervenir directement en subventionnant les prix. Sa tentative pour stabiliser le marché du bétail et de la viande lui coûta beaucoup d'argent. La presse fut alertée et il fallut nommer une commission d'enquête.

Cet exemple montre qu'une entreprise publique, conduite par un leader dynamique et nanti de relations, peut faire beaucoup en peu de temps. Il montre aussi qu'une trop grande dépendance vis-à-vis d'un seul homme comporte des dangers. En l'occurrence, le directeur est devenu trop ambitieux et a pris des risques dans un domaine dont il n'avait pas l'expérience. Devant un tel succès et une telle autorité, son conseil d'administration se cantonnait dans une attitude passive, exécutant à la lettre les ordres émanant du Président. Quand, juste avant la prise de pouvoir d'un nouveau président appartenant à l'opposition, cet homme se démit de ses fonctions, le conseil d'administration découvrit combien était précaire la situation financière de Corabastos. L'ancien président étant remplacé, les institutions gouvernementales ne se sentirent plus tenues d'aider l'entreprise.

Enseignements tirés

Marchés. On peut se servir de la liste de questions ci-après pour évaluer l'adéquation des marchés ruraux et, en l'adaptant, celle des marchés de gros. Elle peut également être utile pour préparer des programmes d'amélioration.

- Identification du marché - emplacement, jours d'ouverture, volume et type de transactions.
- Moyens matériels
 - i. Plan du marché: est-il fonctionnel? Dresser un schéma montrant les emplacements de vente en plein air et couverts, ainsi que les aires de stationnement et de déchargement. Quelles améliorations suggérez-vous? A quels prix? Qui les paiera et comment seront-ils recouverts?
 - ii. Bâtiments: sont-ils de taille adéquate, protègent-ils bien du soleil et de la pluie? Y accède-t-on facilement? Quelles améliorations seraient justifiées économiquement?
 - iii. Alimentation en eau: y a-t-il assez de fontaines ou autres points d'eau?
 - iv. Routes d'accès et de desserte: sont-elles carrossables en temps normal? Dans la négative, qui pourrait les améliorer?
 - v. Entreposage: existe-t-il une demande non satisfaite? Si oui, comment y répondre au mieux?
 - vi. Equipement commercial: y a-t-il de bons instruments de pesée et de mesure du taux d'humidité?
- Gestion et services

Qui est propriétaire du marché et qui est responsable de son fonctionnement?

- Directeur du marché: ses responsabilités sont-elles bien définies?
- Combien d'heures par semaine sont consacrées à la surveillance du marché? à son nettoyage? à la perception des taxes?
- Participation des utilisateurs: jusqu'à quel point les utilisateurs du marché sont-ils associés à sa gestion? Peut-on les y faire participer davantage?

- **Informations sur le marché**: des informations précises, pertinentes et d'actualité sont-elles communiquées à tous les utilisateurs? Dans la négative, de quoi a-t-on besoin pour cela?
- **Vulgarisation en matière de commercialisation**: les agriculteurs, les commerçants et autres utilisateurs reçoivent-ils des conseils sur la manutention, la présentation, les préférences en matière de qualité, le classement par qualité, l'emballage, le calendrier des ventes, les prix et les exigences des futurs acheteurs? Si tel n'est pas le cas, comment peut-on y remédier?
- **Financement des commerçants**: les services de financement des commerçants sont-ils adéquats? Avez-vous des suggestions à faire pour les améliorer?
- **Finances du marché**: établir pour les dernières années les recettes du marché et la manière dont elles ont été dépensées. La structure des dépenses cadre-t-elle bien avec les besoins prioritaires des utilisateurs? Les charges devraient-elles être relevées ou mieux perçues pour perfectionner les installations et services?

L'expérience brésilienne montre que, pour choisir l'emplacement d'un marché de groupage et arrêter toutes décisions y afférentes, il convient de tenir compte des observations suivantes:

- Les marchés situés dans des endroits à tradition commerciale sont bien acceptés. Plus ils sont loin des grands marchés urbains, plus ils sont avantageux pour les producteurs, car ils reglent alors les opérations de redistribution au profit de petits groupements de consommateurs à l'intérieur du pays. Ce faisant, ils ouvrent de nouveaux points de vente qu'il n'était pas rentable de ravitailler jusque-là. Susciter au préalable l'intérêt et l'appui de la population locale facilite l'intégration d'un nouveau marché dans les activités commerciales de la région.
- Ces marchés ont peu de chances de succès là où:
 - i. il y a prédominance d'agriculteurs produisant telle ou telle denrée en quantité suffisante pour en justifier le transport direct vers un marché de gros secondaire;

- ii. existent de bonnes routes et de nombreux moyens de transport car, alors, passer par le marché de producteurs ne fait qu'entraîner un surcroît de manutention;
- iii. on les construit en prévision de nouveaux développements dans la production. Bien souvent, le commerce escompté ne se matérialise pas ou a plus d'intérêt à passer par d'autres circuits.

On sait maintenant que les marchés ruraux traditionnels ont des critères de quantité et de qualité bien établis, même si ceux-ci sont subjectifs. En général, ils conviennent aux habitués du marché, en particulier aux consommateurs. Il est inutile d'insister sur l'utilisation de poids, de conteneurs, etc., normalisés, si cela doit occasionner de grosses dépenses. Toutefois, la nécessité d'examiner chaque lot limite l'échelle des opérations. On peut donc faire pression, moyennant réglementation du marché, crédits pour l'achat d'instruments de mesure, d'appareils de détermination de l'humidité, de conteneurs standard, etc., pour faciliter le commerce par description.

Des l'instant où de grosses sommes sont mises en circulation pour agrandir des marchés, on tend à en élargir de nouveaux à d'autres fins. Ceux-ci risquent de faire surgir toute une série de problèmes différents-transfert de pratiques indésirables d'un site à un autre, renforcement d'intérêts établis, etc. Il est plus facile d'adapter le marché à l'évolution des besoins quand les installations matérielles sont souples. Il importe avant tout que la gestion soit aux mains d'un personnel loyal décidé à garantir un environnement commercial favorable aux divers utilisateurs du marché.

On néglige souvent le rôle que peuvent jouer les marchés dans le développement en tant que pôles de services. Ce rôle suppose la mobilisation, sur la place du marché, d'institutions pour l'approvisionnement en intrants, la vulgarisation et le crédit qui souvent se trouvent ailleurs. Il est bon, en toutes circonstances, que l'administrateur du marché assume aussi la fonction de coordonnateur des ventes et des services. Si l'on veut qu'il continue à exercer ce rôle dans la pratique il est indispensable de lui prodiguer les incitations voulues.

Des études sur la réaction de petits et gros exploitants à la multiplication de marchés réglementés en Inde ont fait apparaître qu'au bout de deux ans la production avait augmenté de 2 à 4 pour cent, progressivement et exclusivement aux petits agriculteurs. Calculé sur la base des investissements moyens dans les nouveaux marchés, y compris l'amélioration des routes d'accès à raison de 400000 dollars, le taux de rentabilité interne s'établissait à 40 pour cent environ.

Entrepreneurs. Ce que peuvent faire de mieux les gouvernements pour favoriser la création de bonnes entreprises privées de commercialisation est souvent de ne pas intervenir. Parmi un groupe de gens sur lesquels on a fait une enquête, certains avaient hérité de leur entreprise, mais la plupart s'étaient mis à leur compte parce qu'aucun autre emploi acceptable ne s'offrait à eux. Ils étaient disposés à risquer toutes leurs économies dans l'espoir de se forger un avenir qui en vaille la peine. Ils étaient poussés non pas tant par le désir de venir en aide à leurs amis ou au pays que par le besoin de s'aider eux-mêmes. En se créant une occupation, ils fournissent du même coup du travail à autrui et rendent service à des centaines d'agriculteurs et de consommateurs. Mais l'initiative et l'effort ne venaient que d'une seule personne qui avait saisi l'occasion qui était à sa portée.

Il faut, partout où on le peut, encourager la concurrence dans la commercialisation des produits agricoles et l'approvisionnement en intrants. L'intervention du gouvernement doit la favoriser et non la contrecarrer. Cela vaut non seulement pour les offices de commercialisation et les sociétés publiques, mais aussi pour les coopératives ou autres institutions privilégiées qui jouissent de pouvoirs spéciaux pour acheter ou vendre tel ou tel produit. La qualité du service rendu par une entreprise de commercialisation ou d'approvisionnement en facteurs de production ne se reconnaît vraiment qu'au fait que les agriculteurs s'y adressent volontiers pour vendre ou acheter. Si des directeurs d'entreprise sont privés de cet indicateur de succès ou d'échec, parce que les agriculteurs n'ont pas d'autre choix, ils perdent le plus précieux de leurs moyens de gestion.

En général, les commerçants individuels ont une bonne connaissance de certains segments ou aspects donnés d'une séquence de commercialisation d'un produit et ont la capacité d'agir et de réagir vite, indispensable au succès des opérations. Il faut trouver la façon d'exploiter ces qualités et d'obtenir la participation de ces entrepreneurs aux programmes d'amélioration générale.

Entreprises publiques. Une mission importante leur est choisie, à savoir, faire la démonstration de nouvelles techniques ou d'opérations de commercialisation et de transformation à plus grande échelle capables, par la suite, d'être adoptées par d'autres entreprises. Ainsi, la Commission kényenne de la viande visait au départ à commercialiser, dans de bonnes conditions d'hygiène, la viande de qualité supérieure du bétail amélioré provenant d'élevages modernes. Qu'elle recoure à des techniques de commercialisation propres à différencier les produits de cette qualité est le conseil qui lui est maintenant donné et qui va dans le sens de son objectif premier.

Il importe, lorsqu'une affaire n'est pas rentable, de pouvoir la liquider. Le rôle d'une entreprise d'Etat est d'assumer des fonctions de grand intérêt public. La manutention des récoltes d'importance secondaire, la satisfaction des besoins de groupes minoritaires de consommateurs, la collecte des approvisionnements aux quatre coins du pays sont des tâches qui peuvent être laissées à l'initiative locale et aux entreprises en mesure de les exécuter à moindre coût. Les Asiatiques qui, avant l'intervention du gouvernement, commercialisaient les denrées alimentaires en République-Unie de Tanzanie ont été accusés d'exploiter les petits agriculteurs, alors qu'en réalité ils percevaient une marge inférieure de moitié à celle que prélève actuellement le système office/coopérative de commercialisation mis sur pied pour les remplacer.

La ou l'on juge utile d'instituer une organisation publique de commercialisation, il importe d'en définir clairement la position financière, la contribution qu'elle est censée apporter au public et à la société, ainsi que les subventions qu'elle recevra. Tous ces éléments doivent être rendus publics dans des rapports périodiques. Rien n'est plus contraire à une bonne gestion et comptabilité que de masquer les recettes et

les dépenses, car de la sorte il est impossible d'avoir une idée bien nette de l'efficacité avec laquelle est exploitée l'entreprise.

Il est indispensable que les offices de stabilisation des prix s'en tiennent à des politiques financières réalistes. Il vaut mieux prévoir à part les crédits budgétaires nécessaires pour appliquer un prix standard aux agriculteurs éloignés du marché, ravitailler à des prix de faveur des groupes économiquement faibles en aliments de base et mettre en œuvre d'autres programmes de commercialisation à but social. En insistant pour que ces opérations se fassent avant tout sur une base commerciale, on risque fort de nuire à l'intégrité des organisations intéressées. Le gouvernement doit bien comprendre l'enjeu et la nécessité d'octroyer les fonds nécessaires.

Dans beaucoup de pays, le personnel des entreprises publiques se laisse soudoyer pour délivrer des licences et favoriser l'obtention de contrats, anticiper des informations, accorder de bons critères qualitatifs, etc. Il est enclin à abuser de son pouvoir et à faire fi des intérêts et des sentiments des producteurs et des consommateurs qu'il est censé servir. Le favoritisme à l'égard des amis et des parents va parfois très loin. Ce qu'il faut savoir avant tout, c'est si, dans telle ou telle circonstance, le dommage ainsi causé est d'ordre à évaluer toute utilité à une organisation monopolistique et ce que l'on peut faire pour circonscrire le népotisme, la spéculation et l'exploitation dans des limites qui ne nuisent pas aux opérations.

Pour éviter que se perpétuent des structures qui risquent d'être néfastes, il serait bon que tous les monopoles officiels de commercialisation n'exercent leur mandat que pendant un certain nombre d'années. Une action spécifique du gouvernement serait requise pour le reconduire. Une autre bonne mesure de sauvegarde est l'obligation, pour le gouvernement, de solliciter et de publier, disons tous les cinq ans, les avis d'une commission habilitée à mener une enquête approfondie. Feraient partie de cette commission des représentants des divers intérêts en cause ainsi que des spécialistes éclairés venant d'autres pays.

On voit parfois d'un bon œil les entreprises publiques de commercialisation parce qu'elles pratiquent de

justes prix et traitent honnêtement leurs clients. Il ne faut pas oublier cependant leurs marges élevées ni le capital et les subventions qu'elles reçoivent, lesquels doivent être payés par le biais des impôts. Les efforts déployés par les commerçants privés pour gagner un peu plus sur leurs transactions dénotent à quel point la concurrence est serrée. Dans ce métier, on ne se fait pas de cadeau, comme l'a dit le président de Cargill Inc., la plus grosse société internationale de commercialisation de céréales, lorsqu'un concurrent fut pénalisé pour avoir trafiqué ses balances de manière à ne livrer que 99 pour cent du poids de marchandises stipulé dans le contrat. Il n'en reste pas moins que, dans l'ensemble, les marges de commercialisation de ces entreprises reviennent bien moins cher à l'agriculteur et au consommateur que celles des monopoles d'Etat.

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

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

Questions aux fins de discussion

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

1. Les marchés primaires de votre pays jouent-ils un rôle important dans la commercialisation alimentaire et agricole? Quelles parts des quantités commercialisées passent par eux? Si ces parts sont faibles dans le cas de certains produits, quelle en est la raison? Quelles catégories d'exploitants en profitent?
2. Quelles sont les organisations chargées de gérer les marchés ruraux dans votre région? Quels droits prélevent-elles et quels services rendent-elles? Ces services sont-ils intéressants pour les utilisateurs du marché? Comment les améliorer?
3. Comment sont aménagés et équipés, le plus souvent, les marchés ruraux de votre région? Quelles

modifications suggèreriez-vous d'y apporter? Si celles-ci entraînent un surcroît de dépenses, comment les financeriez-vous?

4. Faites l'analyse des couts-avantages d'un projet d'investissement en faveur de grossistes spécialisés dans un domaine que vous connaissez. Comment attireriez-vous les intéressés sur ce marché? Quels seraient les principaux produits vendus? Quelle en serait la destination ultérieure?
5. Faites une évaluation préliminaire d'un marché central de gros pour les denrées alimentaires et agricoles dans votre pays. Quels sont les principaux produits qui y sont commercialisés? Certains de ceux-ci passent-ils par d'autres circuits que le marché? Si oui, pourquoi? Ces autres circuits sont-ils intéressants pour les producteurs? Pour les consommateurs?
6. Des transactions à la commission sont-elles réalisées sur ce marché de gros? Pour quels groupes de produits? Quel est le montant habituel de la commission? Quels services sont fournis en échange? Existe-t-il un système de ventes réglementées à la commission pour protéger les producteurs et les acheteurs détaillants?
7. Les prix arrêtés sur le marché sont-ils largement publiés? Demandez aux agriculteurs, aux grossistes et aux détaillants leur opinion sur la fiabilité et l'utilité de ces informations.
8. Les agriculteurs disposent-ils sur leur marché de services d'approvisionnement en intrants, d'organismes consultatifs ou autres? Dans la négative, quelles sont les raisons invoquées pour l'implantation de ces services ailleurs?
9. Indiquez les grandes lignes et les justifications (couts-avantages) d'un plan d'action qui vise à améliorer un marché rural dans votre pays, en attribuant un rôle positif aux contrôleurs de marché. Précisez qui sera responsable de chaque stade d'amélioration. Si les responsabilités sont dispersées, indiquez comment arriver à une bonne coordination.
10. Etablissez le compte d'exploitation d'un petit commerçant de produits alimentaires et agricoles dans votre pays. Quelles sont les denrées dont il fait commerce? Quelles fonctions de commercialisation assume-t-il? Quelle est sa marge brute d'exploitation? Quels sont ses couts, sa margenette? Quel rapport y a-t-il, dans votre pays, entre ses gains et les revenus moyens des personnes ayant le même niveau

d'instruction?

11. Quelle est la source de capital des commerçants que vous connaissez? Quel en est le montant de l'intérêt? Calculez, d'après le compte d'exploitation cidessus, la rentabilité de l'investissement dans le petit commerce, déduction faite des apports de main-d'oeuvre au bareme en vigueur.
12. Demandez aux petits commerçants privés que vous connaissez ou pouvez rencontrer sur le marché quels sont, selon eux, les principaux obstacles qui les empêchent d'opérer plus efficacement. A quelles politiques ou entités tiennent ces obstacles? Comment les surmonter?
13. Quelle assistance les pouvoirs locaux ou centraux pretent-ils, dans votre pays, aux commerçants privés? Mettent-ils a leur disposition des installations publiques? Leur dispensent-ils informations, formation et autres services?
14. Dans votre pays, les petites entreprises privées de gros ou de détail de produits agricoles et alimentaires appartiennent-elles a une association commerciale? A une chambre de commerce ou autre organisme analogue? Quels services en reçoivent-ils? Comment l'association commerciale pourrait-elle s'axer davantage sur le développement?
15. Quels sont dans votre pays les produits agricoles commercialisés par le biais d'entreprises publiques? Faites la liste de ces entreprises, en indiquant leurs fonctions et la structure de marché dans laquelle elles operent.
16. Ces entreprises publient-elles chaque année des rapports qui en font apparaître clairement le capital utilisé et les principaux postes de dépenses? Si vous pouvez accéder a ces rapports, comparez avec ceux des années antérieures les éléments de couts d'exploitation, a savoir frais de transport et de main-d'oeuvre, intérêt du capital et du crédit par quantité ou valeur unitaire de produit commercialisé.
17. Parmi ces entreprises, y en a-t-il qui ont fait l'objet d'une commission d'enquete, d'une consultation autonome ou d'un contrôle du meme ordre ces dernieres années? Dans l'affirmative, quelles ont été les principales observations et modifications recommandées? En est-il résulté quelque changement?
18. A partir des rapports annuels d'une entreprise publique de commercialisation dans votre pays dont vous

pouvez disposer ainsi que d'autres données publiées, par exemple dans la presse, et de vos propres enquêtes auprès des agriculteurs, des détaillants et des consommateurs, quels remaniements préconiseriez-vous dans le rôle de cette entreprise? Si elle devait se départir de certaines de ses fonctions, qui, selon vous, s'en chargerait à sa place? Faudrait-il éventuellement prévoir d'autres services pour que cette tâche puisse être convenablement menée à bien?

Références

BIRLA INSTITUTE OF SCIENTIFIC RESEARCH ECONOMIC RESEARCH DIVISION. State in food grain trade in India: a study of policies and practices of public distribution system.

FAO. Les offices de commercialisation agricole, leur création et leur fonctionnement, par Collection FAO: La commercialisation Cahier N° 5. FAO, Rome.966 J.C. Abbott & H.C. Creupelandt.

AO. Planning of urban wholesale markets for perishable food, par H.J. Mittendorf. Rome.

FAO. Rural markets: a critical link for small farmers development. Country reports and case studies on rural markets in ten Asian countries. Bangkok.

FAO. List of marketing boards for agricultural produce and inputs in developing countries. Rome.

FAO. Guide on rural market centres, par. D. Link. Rome.

FAO. The private marketing entrepreneur and rural development, par M. Harper & R. Kavura. Case studies and commentary. Rome

HARPER, M. The African trader: how to run a business Nairobi. East Africa Publishing House.

HOOS, S. Agricultural marketing bards: an international perspective. Cambridge, Massachusetts, Ballenger Publishing Co.

MOYER, R. & HOLLANDER, S.C. eds. Markets and marketing in developing countries. Illinois, Irwin.

Glossaire

accapareur

Personne qui amasse des stocks en vue de les revendre plus cher a un moment ou, de l'avis du public, les prix sont déjà élevés et les stocks devraient être débloqués.

achats officiels

Acquisition de marchandises, terme souvent employé dans les programmes officiels d'achat.

actualisation

Estimation de la valeur que possède actuellement un capital qui ne sera perdu que plus tard, compte tenu de l'intérêt qu'accumulerait cette valeur aux taux du marché en vigueur.

amortissement

Perte de valeur monétaire d'un bien d'équipement par suite de vieillissement.

apport personnel

Montant qu'un emprunteur a une banque doit réunir sur ses propres ressources pour obtenir le crédit nécessaire au financement d'une transaction (par exemple 10 pour cent, 40 pour cent).

benefice net avant impôt

Ressources brutes moins couts d'exploitation.

biens de production

Biens qui n'ont pas été consommés, dont la terre, l'équipement, le bétail et l'argent. (Voir aussi capital fixe et capital circulant)

budget

Etat chiffré détaillé d'un plan d'entreprise agricole ou commerciale faisant apparaître les dépenses en jeu et les profits attendus.

c.a.f.

Cout, assurance, fret. L'acheteur paie pour un produit dont les frais de livraison a la destination convenue sont assumés par le vendeur.

capital circulant

Capital nécessaire pour financer le cycle de production ou de commercialisation, depuis les dépenses initiales pour les préparatifs ou les versements anticipés sur un achat jusqu'à la rentrée du produit de la

vente de la marchandise.

capital d'exploitation

Voir capital circulant.

capital fixe (ou immobilisation)

Terrains, b^{ât}iments, mat^{ériel}, etc., difficiles a d^éplacer.

cartel

Groupe d'entreprises qui harmonisent leurs prix a la production et leurs politiques commerciales de maniere a restreindre la concurrence.

cash-flow net

Diff^érence entre les encaissements et les d^épenses pendant une p^ériode donn^ée (semaine, mois, ann^ée).

cha^îne du froid

R^éseau organis^é d'installations frigorifiques de groupage, d'entreposage, de transport et de vente.

cha^îne volontaire

Groupement de d^étaillants ind^épendants qui collaborent entre eux pour acheter en gros et organiser la promotion, pour dispenser des services consultatifs et de formation de fa^çon continue.

cinquieme quartier

Parties d'un animal vendues séparément des deux quartiers de devant et de derrière, par exemple foie, rognons, peau, etc.

circuits de commercialisation

Chaîne d'entreprises et de marchés par lesquels les marchandises passent du producteur au consommateur.

classement

Classement de produits par dimensions ou autres facteurs de qualité, conformément à la valeur marchande.

commerce de détail

Entreprise qui vend au consommateur par petites quantités.

commercialisation

Organisation des ventes de manière que les consommateurs à faible revenu ou autres consommateurs nécessitent puissent acheter à des prix plus bas que des groupes plus aisés.

commissionnaire

Agent qui reçoit et vend des produits pour le compte d'une autre personne et qui est rémunéré au pourcentage du prix obtenu.

compte d'exploitation

Compte d'emplois et de ressources d'une entreprise, faisant apparaître les variations dans la valeur du stock et le solde net positif ou négatif.

connaissancement

Document attestant que des marchandises déterminées ont été chargées sur un navire ou autre moyen de transport.

consignation

Expédition de marchandises, sans accord préalable sur le prix, à un commissionnaire qui les vend, puis les paie, après avoir déduit sa commission et ses frais.

consumérisme

Action axée sur la satisfaction du consommateur.

coopérative

Société fondée sur le principe d'une participation égale de ses membres à la formation de capital, à la gestion, aux profits et aux pertes.

cours du disponible

Prix d'un produit disponible pour livraison immédiate.

courtier

Personne qui met en rapport acheteurs et vendeurs contre rémunération.

cout marginal

Cout supplémentaire entraîné par la production ou la vente d'une unité supplémentaire de produit ou de service.

cout moyen

Coûts totaux de production ou de commercialisation, divisés par la production ou le volume total manutentionné.

couts

Voir cout moyen, cout marginal, couts d'exploitation, couts d'opportunité, frais généraux et couts variables.

couts d'exploitation

Coûts variables plus frais généraux.

couts d'opportunité

Revenu que l'on sacrifie en n'utilisant pas un ensemble donné de ressources de la façon la plus rentable qui serait possible.

coûts variables (directs)

Coûts variant en même temps que le niveau de production.

demande

Quantité d'un produit ou d'un service qui sera achetée à un prix donné.

distributeur

Entreprise qui vend à un grand nombre d'acheteurs; ce terme englobe souvent les détaillants et les grossistes.

écart de prix

Différence entre les prix en vigueur aux étapes successives de la commercialisation, par exemple entre l'exploitation et le marché de gros ou entre l'exploitation et le consommateur.

économies d'échelle

Avec l'augmentation des quantités traitées ou du volume de transactions, les coûts totaux de production ne montent pas en proportion et les coûts moyens baissent.

économies externes

Avantages dont jouit une entreprise ou un pays du fait d'un accès facile aux approvisionnements, aux marchés, à la main-d'œuvre qualifiée, aux moyens de financement, à la recherche et aux services ou à d'autres ressources productives déjà disponibles. Une entreprise profite de ces moyens lorsqu'elle

s'implante dans une zone ou ces derniers existent déjà.

économies internes

Avantages cherchant a une entreprise ou a un pays du fait de son aptitude a utiliser le matériel, la gestion, le service de publicité et autres ressources productives en place pour un gros volume de production.

effet de compensation réciproque

Mise en regard des avantages et des inconvénients d'une situation.

efficacité de la détermination des prix

Les prix payés aux différents acheteurs et vendeurs correspondent de pres aux frais de transport et d'emmagasinage et aux différences dans la qualité, la commodité et les services fournis.

efficacité matière de commercialisation

Aptitude a atteindre le but ou l'objectif visé.

efficience en matière de commercialisation

—d'une structure

Fourniture du meilleur service au producteur et au consommateur, compatible avec les prix qu'ils sont disposés a payer;

—d'une entreprise

Maximum de rendement tiré des ressources employées.

Élasticité de la demande

Variation de la demande par rapport à une variation du prix ou du revenu.

Élasticité-revenu

Réaction de la demande aux variations du revenu.

entrepreneur

Personne ou entreprise disposée à démarrer une opération commerciale en réunissant les fonds nécessaires et en acceptant le risque de succès ou d'échec.

entreprise

Entité constituée par une personne, une famille, une société ou une coopérative, qui fait des affaires ou fournit des services; également utilisée pour une activité particulière de production ou de commercialisation.

facilitation

Faciliter la marche des opérations de commercialisation.

f.o.b.

Franco a bord. L'acheteur prend a sa charge les couts du fret, ainsi que les frais d'assurance et les risques encourus pendant le transport des marchandises jusqu'a leur destination.

frais généraux (ou fixes)

Couts qui varient peu en fonction des changements dans le volume de production traités ou de services fournis.

franchise

Licence concédée pour l'exploitation d'un nom, d'une marque ou d'un système commercial contre redevance.

grossiste

Entreprise qui vend par assez grosses quantités a des revendeurs ou autres commerçants, plutôt qu'a des consommateurs.

groupage

Action de réunir de petits lots de marchandises aux fins de vente ou transport en plus grosses quantités.

groupeur

Commerçant qui se charge de grouper les marchandises—souvent appelé acheteur de campagne.

inflation

Accroissement de la masse monétaire par rapport aux biens et services disponibles et, par conséquent, déclin de la valeur de la monnaie.

infrastructure

Installations et services, a savoir magasins, routes, transports, services bancaires et de communication.

intégration horizontale

Regroupement, par contrat ou propriété, sous une seule gestion, d'entreprises s'occupant, au meme niveau, de la commercialisation d'un produit.

intégration verticale

Regroupement, par contrat ou participation, sous une seule gestion, des opérations successives de la commercialisation d'un produit depuis le producteur jusqu'au détaillant.

intérêts composés

Somme d'argent majorée d'intérêt au taux en vigueur sur le marché, y compris l'intérêt sur les intérêts cumulés chaque année.

inventaire

Situation des stocks et disponibilités en magasin.

investissement

Somme de dépenses pour acheter du matériel ou des stocks, ou encore pour apporter des améliorations qui ont une durée de vie de plus d'un an et qui ajoutent à la capacité productive d'une entreprise.

lustrage

Action d'enduire, par exemple, des agrumes avec de la paraffine pour les faire briller.

manutention, entreposage en vrac

Par opposition à la manutention ou à l'entreposage en sacs ou autre type d'emballage.

marché primaire

Vente par des producteurs.

marché secondaire

Vente par des grossistes à des détaillants et à d'autres grossistes.

marge brute

Revenu brut d'une activité commerciale, déduction faite des charges variables de ladite activité.

marge brute d'autofinancement (MBA)

Montants en espèces qui seront disponibles à des dates données par suite d'un investissement ou d'une activité, après déduction des charges sur la même période.

marge commerciale

Différence entre le prix auquel une entreprise de commercialisation achète un produit et celui auquel elle le vend. Il d'une marge brute. La marge nette est la marge brute moins les frais de l'entre prise.

marque de fabrique

Marque au nom affecté a un produit pour en faciliter l'identification et en promouvoir la vente.

marque privée

Marque qui peut être utilisée sur l'emballage à la demande d'un acheteur.

mise en pool

La production d'un certain nombre de fournisseurs est vendue comme un seul lot et les profits sont répartis proportionnellement. On peut ou bien ne pas tenir compte des différences de qualité, ou bien les prendre en considération en échantillonnant chaque lot avant de procéder à la mise en commun. Les frais de transport peuvent aussi être mis en commun de manière que les producteurs à proximité et éloignés aient des frais de transport moyens.

normalisation

Action consistant à rendre des produits, des conteneurs, des poids et des mesures, etc., conformes à une série de spécifications agréées en matière de dimension, de forme, etc.

norme

Spécification établie touchant au calibre et autres facteurs qualitatifs.

office de commercialisation

Organisme public créé par le gouvernement pour guider ou contrôler les opérations de commercialisation ou s'en charger directement.

offre

Quantité d'un bien ou d'un service mis en vente à un certain prix.

oligopole

Marché réunissant un petit nombre de vendeurs d'un certain produit ou service, de sorte que chacun de ces vendeurs se ressent sensiblement de tout changement de politique de la part d'un autre.

oligopsone

Marché réunissant un nombre limité d'acheteurs, de sorte que l'action d'un seul d'entre eux suffit à influencer celle des autres.

opérations de couverture

Couverture contre toute perte de stock d'un produit détenu par suite d'une variation du prix pendant la période de détention.

option

Faculté d'acquiescer un bien a des conditions convenues; ce droit peut ou non etre exercé.

organisation de commercialisationn

Entreprise ou service de commercialisation s'occupant de contrôle, de soutien, de promotion ou d'autres activités commerciales connexes; pris globalement, ensemble de ces entreprises et organismes participant a la commercialisation, ainsi que le rapport entre eux.

organisation parasétatique

Organisation autonome patronnée par l'Etat.

parametre

Tout facteur qui influe de façon importante sur le profit d'exploitation (rendement, prix, couts directs).

plus-value

Augmentation de la valeur d'un bien due a une hausse de son prix sur le marché.

prix fictifs

Evaluation des produits et des facteurs de production a leur cout d'opportunité. Pour la main d'oeuvre au chômage, ce cout peut etre de zéro. Les produits rapportant des devises ou remplaçant des importations peuvent etre évalués au taux libre du change.

productivité

Rentabilité, en termes de production commerciale ou de services, des moyens employés par une entreprise commerciale ou un organisme de service. Elle s'exprime couramment en rentabilité du capital investi ou du travail employé.

produit

Voir produit moyen et produit marginal.

produit d'appel

Produit vendu à un prix inférieur à son coût de revient afin d'inciter le client à acheter en même temps d'autres produits de prix supérieurs.

produit intérieur brut (PIB)

Valeur de tous les biens et services produits dans un pays pendant un an. Contrairement au PNB, il ne comprend pas les recettes extérieures provenant des investissements et des services.

produit marginal

Surcroît de revenu net obtenu grâce à la production ou à la vente d'une unité supplémentaire de produit ou de service.

produit moyen

Recettes ou montants totaux perçus pour des biens ou services, divisés par la quantité totale de biens ou services vendus.

produit national

Valeur de tous les biens et services produits par un brut (PNB) pays pendant une année, y compris les recettes en devises découlant des investissements, les paiements pour services et les envois de fonds par des travailleurs migrants.

promotion des ventes

Action visant à inciter les consommateurs à acheter un produit.

protection du consommateur

Législation appliquée par voie d'inspection pour protéger les consommateurs contre la présentation trompeuse de produits mis en vente ou de produits qui risquent d'être nocifs.

provisions pour amortissement

Sommes d'argent prélevées sur le revenu chaque année pour pouvoir remplacer différents biens, dont le matériel, lorsqu'ils sont hors d'usage.

provisions pour risques

Provisions destinées à parer à tout événement imprévu, par exemple une sécheresse entraînant de lourdes pertes en bétail ou en denrées agricoles.

rapport capital/produit (ou coefficient de capital)

Rapport entre le capital investi dans un projet et la valeur de sa production annuelle quand le projet est

pleinement opérationnel.

refroidissement

Abaissement de la température d'un produit au niveau voulu pour sa conservation pendant le transport, mais au-dessus du point de congélation, d'ordinaire entre 0 et 5 °C.

régime de licences

Délivrance de licences autorisant une personne ou une entreprise à se lancer dans un certain type d'activité, par exemple la vente au détail des engrais. La licence étant exigée, elle peut servir de moyen restrictif.

schéma d'entreposage

Service d'entreposage garanti contre redevance. Avec le marrantage, un certificat d'entreposage négociable peut être délivré sous contrôle de l'Etat. Ce certificat est accepté comme nantissement à un crédit bancaire.

secteur traditionnel

Petites entreprises commerciales investissant dans des installations fixes, par exemple marchands ambulants.

segmentation des marchés

Recours à des emballages, des marques, une publicité différents et au contrôle officiel des mouvements pour vendre ce qui constitue, en substance, le même produit plus cher sur certains marchés que sur d'autres.

service logiciel

Service nécessitant un apport humain, comme dans les programmes informatisés, par opposition aux bâtiments, aux machines et au matériel.

silo

Magasin vertical dans lequel le grain est entreposé en vrac, par opposition aux sacs.

société

Entreprise fondée sur le principe de la participation d'actionnaires à sa gestion, à ses profits et à ses pertes, proportionnellement à leur apport.

soumission

Offre d'acheter ou de fournir une certaine quantité d'un produit, en réponse à un appel d'offres. .

spéculateur

Personne qui, de l'avis du public, achète ou vend en vue de tirer un bénéfice de la variation des prix plutôt que de rendre un service.

stabilisation

Limitation, mais pas nécessairement élimination totale, des fluctuations dans les approvisionnements et les prix.

stocks régulateurs

Stocks—habituellement sous contrôle de l'Etat constitués moyennant achat au moment où les approvisionnements sont abondants et les prix peu élevés, puis vendus lorsque les disponibilités se font rares et que les prix montent, dans le but de stabiliser les cours.

stocks de réserve

Stocks détenus pour utilisation lorsque les circuits normaux d'approvisionnement sont interrompus.

structure de commercialisation

Divers types d'entreprises constituant un système de commercialisation, leur comportement et leurs rapports.

supermarché

Magasin de détail exploité selon les méthodes de vente en libre service, d'une surface utile d'au moins 1000 m² offrant une gamme de produits alimentaires, y compris des denrées périssables, et vendant d'autres produits de grande consommation.

système de commercialisation

Entreprises, circuits, installations, services de soutien commerciaux pris dans leur ensemble.

taux d'actualisation

Taux auquel la valeur d'une somme fixe diminue avec le temps.

taux de rentabilité interne

Taux d'actualisation auquel la valeur actuelle de revenu futur d'un projet est égale à la valeur actuelle de toutes les dépenses (frais d'équipement et coûts annuels) afférentes au projet.

tendances séculaires

Tendances qui se manifestent sur de très longues périodes et qui, dans la pratique, peuvent être considérées comme permanentes.

transnationale

Entreprise opérant dans plusieurs pays simultanément.

transparence du marché

Facilité avec laquelle on peut obtenir des informations sur l'offre et les prix du marché.

troc

Echange d'un bien contre un autre sans emploi de monnaie.

utilité marginale

Surcroît de profit tiré de la production ou de la vente d'une unité supplémentaire d'un produit ou d'un service. Cette utilité tend d'ordinaire à diminuer avec le nombre d'unités supplémentaires obtenues.

valeur actuelle

Valeur d'un flux d'argent dans le futur, une fois actualisé le taux de rendement attendu des investissements d'où elle provient.

variations cycliques des prix

Mouvements périodiques des prix moyens sur un certain nombre d'années, par suite de changements dans les conditions de la demande ou de l'offre et d'un décalage dans l'adaptation de la production à ces changements.

variations des prix

Voir variations cycliques et variations saisonnières.

variations saisonnières des prix

Fluctuations des prix moyens au cours d'une année par suite du groupement de la production pendant une campagne ou plus de production limitée.

vente aux enchères

Vente par appel d'offres et attribution au plus offrant. Dans la vente aux enchères hollandaise, l'offre est définie en baisses successives jusqu'à ce qu'un acheteur se manifeste, acceptant le dernier prix formulé.

vente à terme

Transactions portant sur des quantités d'un produit de qualité déterminée à livrer à une date ultérieure convenue.

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