

Formation en gestion d'entreprises associatives rurales en agroalimentaire

Version adaptée pour l'Afrique francophone



Études de cas – Amérique latine et Asie



Formation en gestion d'entreprises associatives rurales en agroalimentaire

Version adaptée pour l'Afrique francophone

Études de cas – Amérique latine et Asie

Éditeurs

Florence Tartanac

Pilar Santacoloma

Alexandra Röttger

Division des infrastructures rurales et des agro-industries
de la FAO

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de la FAO.

Tous droits réservés. Les informations contenues dans ce produit d'information peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la revente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées au:

Chef de la Sous-division des politiques et de l'appui en matière
de publications électroniques
Division de la communication, FAO
Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie
ou, par courrier électronique, à:
copyright@fao.org

Table des matières

Remerciements	vi
Acronymes	vii
Études de cas en Amérique latine	1
Caractérisation de la filière du cacao en Colombie	3
Maillons et acteurs	3
Quelques chiffres	3
Organisation de la filière	4
Fromageries rurales de Salinas de Bolivar en Équateur	5
Région en crise	5
Développement d'activités de transformation agroalimentaires	5
Conclusion	7
Analyse de l'étude de cas	7
Analyse de la situation de diverses entreprises associatives en Amérique latine	9
Association de production et de commercialisation (<i>Asociación de producción y mercadeo</i> , ASPROME) – Vallée du Cauca, Colombie	9
Entreprise associative (SERVIYON) – Yondó, Ntioquia, Colombie	9
Association pour la production et l'industrialisation de produits laitiers (APILAC) – Pérez Zeledón, Costa Rica	10
Entreprises d'Apiculture dans le centre de Santa Fé – Argentine	10
Conclusion	11
Analyse de l'étude de cas	12
Agriculture contractuelle dans le secteur horticole pour le marché de l'exportation à <i>El Bajío</i> au Mexique	13
Contexte	13
Mise en place d'une agriculture contractuelle	13
Conclusion	15
Analyse de l'étude de cas	16

Production de légumes pré-cuits et surgelés pour le marché international à <i>La Huerta</i> au Mexique	17
Introduction	17
Naissance de l'entreprise et premières difficultés	17
Un repositionnement réussi	17
Facteurs de réussite	18
Analyse de l'étude de cas	19
L'agroentreprise <i>Agrohortalizas</i>	21
Analyse de l'étude de cas	22
La coopérative <i>Unión de Cuatro Pinos</i>	23
Présentation	23
Circuit de distribution et opérations post-récolte	23
Conclusion	24
Analyse de l'étude de cas	24
Études de cas en Asie	25
La coopérative de <i>Mitra Sukamaju</i> à Bandung en Indonésie	27
Création de la coopérative de <i>Mitra Sukumaju</i>	27
Positionnement au sein de la filière	28
Conclusion	28
Analyse de l'étude de cas	29
Les laiteries rurales du district de Kheda, en Inde	31
Problèmes d'approvisionnement en lait	31
Organisation des petits producteurs	31
Problèmes rencontrés et enjeux	32
Conclusion	32
Analyse de l'étude de cas	33
Analyse de la situation de diverses entreprises associatives en Asie	35
Association de production et de commercialisation de produits fermiers du district de Fangshan, Pékin, Chine	35
Coopérative de produits de base agricoles de Sawada, préfecture de Gunma, Japon	35
Association d'apiculteurs de l'État du Pendjab, en Inde (<i>Malwa Madhu Makkhi Palak welfare Society</i>)	36
Conclusion	36

Analyse de l'étude de cas	37
L'agriculture contractuelle pour la production de semences de pommes de terre – <i>Chambal agritech limited</i>	39
Présentation de la société	39
Production de semences grâce à l'agriculture contractuelle	39
Conclusion	40
Analyse de l'étude de cas	7
Pénétrer les marchés internationaux et s'y maintenir. Cas de la coopérative agricole <i>Minami-Satsuma</i> à Kagoshima au Japon	43
Analyse de l'étude de cas	44
Transformation de fruits et production de semences au sein de la coopérative <i>Kim Bien</i> au Viet Nam	45
Présentation de la coopérative	45
Production de litchis dans le monde	45
Opérations post-récolte et circuit d'approvisionnement mis en place par la coopérative	46
Conclusion	46
Analyse de l'étude de cas	47
Le thé Darjeeling	49
Introduction	49
Discussion	49
Conclusion	50
Analyse de l'étude de cas	51
ITC e-Chaupal, un système d'information pour le développement des entreprises rurales	53
Introduction	53
Discussion	54
Conclusion	54
Analyse de l'étude de cas	56
Bibliographie	57
Sites Web utilisés dans ce document	57

Remerciements

Ce manuel est une version mise à jour et modifiée de la publication en anglais de la FAO intitulée *Course on agribusiness management for producers' associations*, elle-même adaptée de la version originale en espagnol, intitulée *Curso de gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales en América latina y el Caribe*. Cet ouvrage de formation a été élaboré par la Division des infrastructures rurales et des agro-industries et fait partie de la série d'ouvrages pédagogiques de formation en gestion, commercialisation et finance en agriculture (CD-ROM n° 5, FAO 2005 pour la version en espagnol et CD-ROM n° 8, FAO 2009 pour la version en anglais).

La version en espagnol a été élaborée par Margarita Baquero et Marvin Blanco, consultants de la FAO et éditée par Hernando Riveros (PRODAR-IICA), Pilar Santacoloma et Florence Tartanac (AGS).

La version en anglais a ensuite intégré des apports de Daman Prakash, consultant FAO pour les études de cas sur l'Asie et d'Alexandra Röttger pour le module supplémentaire *Principes généraux de gestion d'entreprises pour les agro-industries artisanales*, adapté à partir du Document de travail n° 7 du service AGSF de la FAO (FAO, 2005).

Pour cette version en français, nous tenons à remercier Emilie Pommier, consultante de la FAO, pour son travail d'édition et d'adaptation des études de cas à l'Afrique de l'Ouest ainsi que Nathalie La Noë et Emmanuelle Le Courtois pour la relecture, et Sophia Gazza pour l'édition finale.

La photographie de couverture est de Florence Tartanac.

Un remerciement tout particulier s'adresse à Catherine Martin, consultante de la FAO, pour la traduction du manuel en français, sans oublier Lynette Chalk pour la mise en page et la publication assistée par ordinateur.

Acronymes

AMUL	<i>Anand Milk Union</i> (Inde)
ANDI	Association nationale des industriels (Colombie)
APILAC	Association pour la production et l'industrialisation de produits laitiers (Costa Rica)
ASPROME	<i>Asociación de producción y mercadeo</i> (Colombie)
CDP	<i>Cooperative development programme</i> (Inde)
CEI	Communauté des États indépendants
COTECO	Comité technique des entreprises de congélation
EPA	<i>Environmental protection agency</i> (États-Unis)
FEDECACAO	Fédération nationale des producteurs de cacao (Colombie)
ICAR	<i>Indian council for agricultural research</i>
IICA	<i>Inter-american institute for cooperation on agriculture</i>
INTA	Institut national des technologies et de l'agriculture de l'Argentine
NAFED-India	<i>National agricultural cooperative marketing federation of India</i>
NDDB	<i>National dairy development board</i> (Inde)
NHRDF	<i>National horticulture research and development foundation</i> (Inde)
NRCOG	<i>National research center for onion and garlic centre</i> (Inde)
USDA	Departement de l'agriculture des États-Unis

Études de cas en Amérique latine

Caractérisation de la filière du cacao en Colombie

MAILLONS ET ACTEURS

Il existe trois maillons principaux dans la filière du cacao en Colombie¹: la production de fèves de cacao, la commercialisation de fèves de cacao et enfin l'industrie de transformation et de production de chocolat et de confiseries. Cela implique trois types de produits pour des marchés différents et bien définis:

- i. les produits primaires: les fèves de cacao;
- ii. les produits intermédiaires: le beurre de cacao, la poudre de cacao et la pâte de cacao;
- iii. les produits finis: chocolat en tablettes, chocolat d'enrobage, chocolat de confiserie, etc.

Quatre types d'opérateurs économiques privés principaux sont impliqués au sein de la filière:

- i. les agriculteurs (environ 25 000 producteurs);
- ii. les intermédiaires (acheteurs qui agissent en tant que représentants des entreprises de transformation);
- iii. les exportateurs (qui ont une participation *ad hoc*, étant donné que la Colombie génère peu d'exportations);
- iv. les industriels (les deux plus grandes entreprises de transformation traitent environ 90 pour cent des fèves de cacao).

Les institutions d'appui et les fournisseurs de services sont également liés à la filière du cacao (unions de producteurs et d'industriels et institutions pour la recherche, le développement et la formation des ressources humaines).

QUELQUES CHIFFRES

En 2000, la filière a traité 36 351 tonnes de cacao pour produire de la poudre de cacao, du chocolat d'enrobage, du chocolat en tablettes, du beurre de cacao et du chocolat de confiserie. La production totale s'élevait à environ 170 millions de dollars EU en 2000, dont 47 pour cent représentait la valeur ajoutée perçue par les industries.

¹ Agrocadenas. 2004. *Descripción de la cadena cacao. Colombia.*

ORGANISATION DE LA FILIÈRE

À la suite de la promotion du concept de filière en Colombie, dirigée par le Ministère de l'agriculture et avec l'appui de l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA), les principaux acteurs de la filière cacao ont signé un accord de compétitivité* en octobre 2001. Cela a conduit à la création du Conseil national du cacao, pour mettre en œuvre cet accord. Au sein du Conseil, les organisations représentant les producteurs de cacao et les transformateurs sont: la Fédération nationale des producteurs de cacao (FEDECACAO) et la Chambre d'industrie agroalimentaire de l'Association nationale des industriels (ANDI).

A une date ultérieure, des conseils régionaux ont été créés dans les deux principales régions productrices de cacao de Colombie (Antioquia et la région du nord-est), qui à leur tour, ont mis en place des accords de compétitivité* régionaux.

Les éléments clés de ces accords résident dans la mise en œuvre et le financement d'activités de recherche au niveau de chaque maillon de la filière agricole et de la protection des plantes, comme dans le développement et l'application d'une norme technique nationale servant de référence à la fixation des prix d'achat et de vente des fèves de cacao.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. Pensez-vous que les producteurs de cacao jouent un rôle majeur dans la fixation des prix d'achat et de vente des fèves de cacao? Pourquoi?
2. Selon vous, quels principaux avantages retirent les différents acteurs de la filière du cacao en Colombie, en organisant et en coordonnant leurs activités?
3. Pourquoi pensez-vous qu'il ait été possible de conclure un accord de compétitivité entre des acteurs qui auraient pu entrer en conflit et être en complet déséquilibre?
4. Quelles similitudes et différences pouvez-vous identifier entre la situation de cette étude de cas et ce qu'il se passe dans la filière de votre propre entreprise associative rurale?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

Fromageries rurales de Salinas de Bolivar en Équateur

RÉGION EN CRISE

Au début des années 70, Salinas (un petit village de 300 habitants dans la province de Bolivar) était un endroit pauvre typique de la région montagneuse des Andes en Équateur. Il n'y avait ni route d'accès praticable, ni infrastructure de base pour l'eau et l'énergie. L'éducation scolaire était réduite à un seul enseignant pour une seule classe d'élèves. L'absence de services médicaux, la malnutrition et de mauvaises conditions d'hygiène avaient conduit à des problèmes de santé et à un taux de mortalité infantile atteignant 40 pour cent.

Les habitations à Salinas consistaient en une poignée de huttes construites en terre et en paille (les *Chozas*), ce qui causait des problèmes de boue en hiver et de poussière en été. Les relations entre les habitants métis de Salinas et la population autochtone étaient marquées par la domination et l'exploitation, pratique courante dans les régions de montagne d'Équateur. Les habitants gagnaient leur vie dans les mines de sel, aux mains d'une famille colombienne qui en assurait la direction depuis le début du XX^e siècle. Les gens de Salinas vivaient exploités, marginalisés et découragés de l'existence. En conséquence, de nombreux jeunes choisissaient de quitter la région.

DÉVELOPPEMENT D'ACTIVITÉS DE TRANSFORMATION AGROALIMENTAIRES

La situation a toutefois changé à partir des années 70, lorsqu'un premier groupe de bénévoles italiens de l'*Opération Mato Grosso* (ONG) s'est établi à Salinas.

La préoccupation immédiate a été de former une coopérative rurale d'épargne et crédit, pour diriger les ressources de la région vers des activités de production, en particulier vers l'agriculture et l'artisanat. Cela a conduit à la première initiative de production de fromages frais. Bien qu'elle ait échoué en raison de problèmes d'acheminement des fromages vers le marché de Guayaquil, elle a laissé derrière elle une vaste expérience de travail et constitue un enseignement riche en matière de promotion des aspects socio-organisationnels associée à une expérience technique adaptée, permettant de garantir une offre de produits de qualité.

À la suite de cette première expérience, une mission conjointe de l'Agence de coopération technique suisse et du Ministère de l'agriculture et de l'élevage de

l'Équateur est arrivée à Salinas, à la recherche d'un endroit pour installer une petite fromagerie. La communauté s'est félicitée de l'idée et l'unité a débuté la production de fromages de type suisse, qui constituaient une nouvelle sorte de produits sur le marché local. Bien que ces nouveaux fromages n'aient pas été bien reçus par les consommateurs locaux, en raison de leur goût fort et de leur odeur âcre, les communautés étrangères et les ressortissants qui avaient voyagé à l'étranger les ont appréciés.

La première fromagerie établie à Salinas a aussi servi de centre de formation pour la création d'autres unités de production dans les villages voisins et a permis de constituer des points de vente dans la ville de Quito (un facteur qui a également été important pour le succès des fromageries rurales). Les fromageries suivantes, établies autour du centre paroissial de Salinas, ont été Pambabuella et Apahua. Après cela, d'autres centres de production ont été mis en place en vue de regrouper les productions de lait provenant de zones plus éloignées. Cela a créé de nouvelles sources d'emploi et a permis à chaque fromagerie de se spécialiser dans une variété spécifique de fromage, fournissant ainsi le marché avec une large gamme de produits.

Il y a aujourd'hui 24 fromageries rurales dans la paroisse de Salinas. Les produits sont vendus avec succès sur les marchés et supermarchés locaux et également dans des magasins appartenant à la coopérative, situés dans les principales villes d'Équateur.

En outre, la marque *El Salinerito* a été développée et est utilisée pour identifier non seulement les fromages mais aussi d'autres produits fabriqués dans la paroisse, tels que du chocolat, de l'alcool de cacao, des champignons séchés, du nougat, de la confiture, de la charcuterie, de la 'panela' (pain de sucre brun) et des produits d'artisanat. La fabrication de ces produits dans des micro-entreprises fournit des emplois à plus de 1 000 personnes et, en 2004, un chiffre d'affaires de 217 000 dollars EU a été enregistré, avec une augmentation évaluée à 50 pour cent de la valeur des ventes pour 2005.

La marque *El Salinerito* est reconnue sur un certain nombre de marchés internationaux. Elle est connue en Italie depuis 1995 et dans d'autres pays européens, aux États-Unis et au Japon, depuis 1998. Cela est largement lié à la participation au commerce équitable et à des alliances avec d'autres organisations équatoriennes. En 2004, le Japon et les États-Unis ont acheté 230 kg de chocolat, sur les 300 kg produits par les usines de Salinas. Les champignons séchés, vendus à un prix compris entre 5 et 8 \$EU le kg, selon la qualité, sont les produits les plus vendus sur le marché international. En 2004, les entreprises de Salinas ont exporté 16 000 kg de champignons séchés en Suisse.

CONCLUSION

Après trois décennies de multiples efforts conjoints, Salinas est passé d'une situation de dépression à un développement socioéconomique pouvant s'observer de manière évidente: le paysage s'est modifié (maisons en briques avec des toits de tuiles), les habitants ont développé des capacités d'organisation et de gestion et une série d'institutions locales capables de gérer leur propre croissance se sont consolidées.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. Quels sont les facteurs qui expliquent, à votre avis, le succès obtenu dans le village de Salinas?
2. Quelles leçons avez-vous tirées qui pourraient être appliquées ou envisagées pour votre entreprise associative rurale?
3. Selon vous, quel impact positif a eu l'agro-industrie sur le développement des zones rurales où elle s'est constituée? Pouvez-vous observer des similitudes avec la zone de localisation de votre association?
4. À la lumière de votre expérience, pouvez-vous identifier des initiatives qui n'ont pas abouti ou qui ont généré des résultats négatifs, mais que vous avez néanmoins jugés utiles pour apprendre, progresser, trouver de nouvelles idées et créer de nouvelles activités économiques?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

Analyse de la situation de diverses entreprises associatives en Amérique latine

ASSOCIATION DE PRODUCTION ET DE COMMERCIALISATION (ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN Y MERCADEO, ASPROME) – VALLÉE DU CAUCA, COLOMBIE

L'ASPROME a été créée en 1985 pour résoudre le problème des pertes post-récolte de fruits, causées par une commercialisation insuffisante, et s'est lancée dans la transformation. La fondation allemande *Misereor* a apporté son soutien dans la construction de la première usine de transformation de l'association. L'ASPROME a maintenant cinq usines, situées dans cinq villes du département de la Vallée du Cauca: Argelia, Patia, Cajibío, Palmira et Cali. Elle regroupe neuf associations et 1 250 familles bénéficient de ses activités.

Produits

Conserves de légumes et de fruits, panela (pain de sucre brun), tubercules congelés et pâte de fruits.

Marché

Commerce équitable, marchés biologique et ethnique aux États-Unis et dans l'Union européenne.

Forces

Auto-gestion; identité d'entreprise; intégration verticale; contacts avec le commerce équitable; marchés biologiques et ethniques et entreprise privée.

Faiblesses

Systèmes financiers et comptables déficients; usines artisanales, manque de fonds de roulement¹.

ENTREPRISE ASSOCIATIVE (SERVIYON) – YONDÓ, ANTIOQUIA, COLOMBIE²

À la recherche d'un marché pour le manioc, un groupe de 50 producteurs de la municipalité de Yondó (département d'Antioquia), a créé l'entreprise associative

¹ Lasso, L. et Ostertag, C. *Análisis de factores claves de éxito de agroempresas rurales en la zona andina enfocadas hacia la exportación: metodología y resultados. Proyecto desarrollo de agroempresas rurales*, CIAT.

² López, S. *Noticiero «Por las buenas»*.

Serviyon. Le manioc fait l'objet d'un processus de cuisson et de congélation permettant de prolonger de trois mois sa durée de conservation. L'objectif de *Serviyon* est de mettre en place des procédés de transformation plus complexes.

À l'heure actuelle, l'entreprise vend des produits traditionnels de manioc frit, les *carabañolas* et des croquettes. Dans l'avenir, elle espère traiter le manioc avec de la cire de paraffine pour pouvoir l'exporter vers des pays comme l'Italie, dont elle a déjà étudié le marché. *Serviyon* est également engagée dans des négociations avec le Venezuela et les États-Unis, ce qui lui permettra, à court terme, de créer une usine dans la périphérie de Yondó.

Dans cette même usine, il est prévu d'extraire de l'éthanol à partir de la fermentation de l'amidon du manioc et de vendre des feuilles de manioc pour l'alimentation du bétail – projets qui promettent un avenir meilleur, non seulement pour *Serviyon*, mais aussi pour l'ensemble de la municipalité de Yondó.

ASSOCIATION POUR LA PRODUCTION ET L'INDUSTRIALISATION DE PRODUITS LAITIERS (APILAC) – PÉREZ ZELEDÓN, COSTA RICA

Cette organisation a été créée en 1993 afin de garantir un marché pour le lait et lui apporter une valeur ajoutée. À l'heure actuelle, l'APILAC collecte son lait chez 136 petits et moyens producteurs de la région de Pérez Zeledón et toute la région sud du Costa Rica. Parmi ces producteurs, on compte 79 membres de l'APILAC et 57 non-membres.

La plupart des producteurs ont leurs propres troupeaux de huit à dix vaches, ce qui donne une moyenne de 65 litres de lait par jour. Les membres contribuent à hauteur de 6 pour cent de la valeur de leur production en vue de mettre en place une réserve de capital, utilisée pour financer des activités.

Forces

Un marché assuré pour le lait, bien qu'il ne soit pas en augmentation; accès au crédit pour les producteurs; usine disposant de technologies intermédiaires.

Faiblesses

Des techniques modernes de gestion d'entreprise doivent être mises en œuvre afin de rendre les facteurs de production plus efficaces et élargir les marchés³.

ENTREPRISES D'APICULTURE DANS LE CENTRE DE SANTA FÉ – ARGENTINE

En 1996, des organisations d'apiculteurs ont été créées dans le cadre du programme *Cambio rural* (changement rural) de l'Institut national des technologies agricoles (INTA) de l'Argentine, stimulé par la croissance économique du secteur et dans le but de renforcer leurs capacités et d'unir leurs forces pour améliorer leurs

³ PRODAR-IICA. 2002. *Plan empresarial para el mejoramiento de la competitividad de la asociación de producción e industrialización de lácteos (APILAC)*. Rapport final.

entreprises. En dépit des résultats décourageants du premier exercice (1997-1998) par rapport à ceux de la période 1996-1997 – qui s’expliquent par une chute des prix (-9,4 pour cent) et une forte baisse des rendements par ruche (-55,9 pour cent), les groupes ont pu continuer leurs activités pour atteindre leurs objectifs⁴.

CONCLUSION

Une analyse des cas présentés ci-dessus montre que les organisations de producteurs présentent une série d’avantages et de défis pour les producteurs qui décident de s’unir:

Avantages

- Capacité et pouvoir de négociation augmentés.
- Accès à de nouveaux marchés et circuits de commercialisation.
- Accès à des crédits et à des programmes de soutien.
- Accès à une meilleure information technique et commerciale.
- Plus de possibilités d’échanges d’expériences.
- Meilleur accès à des programmes de formation.

Défis

- Mettre en place une organisation interne claire et efficace.
- Établir une confiance vis-à-vis des décideurs.
- Obtenir des membres qu’ils s’engagent à livrer les produits en respectant les volumes, conditions et délais convenus antérieurement.
- Gérer l’entreprise de manière appropriée et efficace.
- Concevoir et mettre en œuvre des mécanismes administratifs efficaces et transparents.
- Mettre en place une bonne communication et des mécanismes de participation.
- Se conformer à la législation en vigueur.

⁴ Schneider, G. et Caporgno, J. *Análisis de las empresas apícolas ubicada en la zona central de Santa Fé, Argentina, pertenecientes al programa Cambio rural del INTA.*

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. L'un des exemples décrits ressemble-t-il à votre entreprise associative? Quelles sont les similitudes entre les résultats que vous avez obtenus et les résultats présentés dans l'étude de cas?
2. Quels sont, selon vous, les plus grands avantages des entreprises associatives? Et quels sont les défis les plus importants?
3. Le regroupement des producteurs constitue une étape dans le processus de formalisation de leur activité. Selon votre expérience, quels sont les problèmes les plus importants rencontrés tout au long de ce processus de formalisation? À votre avis, quel est l'impact de l'informalité sur l'économie et sur la société?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

Agriculture contractuelle dans le secteur horticole pour le marché de l'exportation à *El Bajío* au Mexique

CONTEXTE¹

El Bajío constitue un ensemble de vallées interdépendantes situées principalement dans l'État de Guanajuato à quelques 300 km de Mexico City, comprenant plus de 400 000 ha de territoires irrigués.

Depuis le début des années 80, la production dans la région a été modernisée pour exporter des produits horticoles frais et congelés.

Le brocoli est la principale matière première de l'industrie agroalimentaire des produits congelés. C'est un légume originaire de la Méditerranée qui a été introduit aux États-Unis en 1925. Le brocoli correspond à une culture à cycle court (120 jours), qui a besoin d'un climat froid ou frais, ce qui signifie qu'il peut être cultivé toute l'année à *El Bajío*, bien qu'en été le brocoli puisse pourrir.

MISE EN PLACE D'UNE AGRICULTURE CONTRACTUELLE

L'histoire du conditionnement des légumes surgelés remonte à 1967 lorsque *Birds Eye*, une compagnie appartenant au groupe *General Foods*, a transformé une usine de séchage située dans le Juventino Rosas en une usine de congélation et a commencé à exporter des brocolis et des choux-fleurs congelés. Quelques années plus tard, après avoir acquis un capital suffisant et accumulé plus d'expérience, quelques horticulteurs ayant commencé à fournir des brocolis et des choux-fleurs à des multinationales ont décidé de s'approprier une plus grande part de la valeur ajoutée. Il ont établi leurs propres usines de conditionnement et de nouvelles entreprises furent créées. À l'heure actuelle, 30 000 ha sont consacrés à la culture du brocoli et du choufleur à *El Bajío*. Selon le Département de l'agriculture des États-Unis (USDA), les exportations vers les États-Unis (principal marché cible) se sont élevées à 167 millions de dollars EU en 1999.

En ce qui concerne les contrats de production, il existe trois types d'entreprises:

- i. celles qui fournissent leurs propres produits;

¹ FAO. 2001. *La agricultura de contrato en el sector hortícola exportador en El Bajío, México*.

- ii. celles qui utilisent des contrats de production;
- iii. celles qui utilisent les deux systèmes.

Les quatre plus grandes entreprises en termes de surface sont *Bran Mar*, *Export San Antonio*, *Green Giant* et *Birds Eye*, qui représentaient ensemble 89,4 pour cent des terres cultivées sous contrat en 1999.

Le secteur des produits alimentaires congelés au Mexique est devenu de loin le premier fournisseur de brocoli et chou-fleur des États-Unis, représentant plus de 80 pour cent de la valeur et du volume total des importations vers ce pays. La perspective d'accès des importations sur le marché nord-américain sans barrières tarifaires et la croissance ont créé un flux d'investissements principalement sous forme de joint-ventures, visant essentiellement l'acquisition de machines de conditionnement et d'équipements et, dans une moindre mesure, le soutien de la production agricole. Les producteurs de brocoli, qu'ils soient des petits exploitants ou des membres de coopérative, ne sont pas organisés en groupements d'horticulteurs, ce qui explique pourquoi toutes les négociations avec les entreprises se font sur une base individuelle. Cela empêche les producteurs d'exercer une pression plus importante sur les entreprises de conditionnement, de bénéficier d'économies d'échelle ou de réduire les coûts de transaction. En revanche, les entreprises de conditionnement appartiennent à l'association générale des transformateurs de fruits et légumes (AC), fondée en 1987 pour trouver des alternatives aux problèmes de cette industrie. L'association a un comité technique, le COTECO, auquel chaque gestionnaire agricole des entreprises de transformation participe. Le COTECO concentre ses efforts pour trouver des solutions aux problèmes agronomiques du brocoli, avant tout liés à la propagation du papillon *diamond back* (*Plutella xylostella*).

Le nombre de producteurs de brocoli travaillant sous contrats pour des entreprises varie entre 600 et 800. Aucune estimation n'est disponible en ce qui concerne la taille moyenne des exploitations agricoles, bien que la tendance soit à la sous-traitance pour les plus gros producteurs. Il y a trois ans, une entreprise gérait un portefeuille de 70 à 100 fournisseurs avec des exploitations d'une taille moyenne de 50 ha, bien que cette moyenne ne soit pas représentative, car l'un des producteurs possédait à lui seul environ 1 000 ha de surface cultivée.

Les critères de sélection des producteurs utilisés par les entreprises pour la sous-traitance incluent une bonne réputation (les producteurs doivent avoir respecté leurs contrats, sans détournement de produit, et ne doivent pas avoir contractés de dettes avec l'entreprise). Pour vérifier cela, chaque entreprise consulte le COTECO (la Commission technique des entreprises de congélation), qui tient aussi une liste informelle des agriculteurs «problématiques». Les autres critères comprennent: i) la capacité financière; ii) la disponibilité de la terre avec suffisamment d'eau et de machines; et iii) des échelles suffisantes d'activités.

Tous les échanges entre l'entreprise et le producteur sont formalisés sur la base de contrats écrits, enregistrés par un notaire. Deux types de contrat sont établis, selon la capacité financière et la technique du producteur: des contrats avec des services et des contrats sans services, avec un prix agréé selon des variations convenues.

Les contrats «avec services» comprennent:

- i. les références juridiques de chaque partie en ce qui concerne la propriété (de l'entreprise et de la terre) et leur capacité à établir une relation contractuelle, ainsi que leur domiciliation respective;
- ii. les obligations des parties;
- iii. les spécifications concernant la qualité du produit et la rupture du contrat, qui peuvent être une source de conflit, au cours desquels l'entreprise peut agir en justice.

Les contrats «sans services» sont des contrats de vente. Le producteur ne reçoit que les semences nécessaires et peut obtenir un prix plus élevé pour sa production. Il n'a aucune obligation financière vis-à-vis de l'entreprise et il n'y a pas de coûts de transaction. En revanche, le producteur doit respecter les spécifications de qualité prévues par l'entreprise de conditionnement. En général, ce type de contrat est conclu avec des agriculteurs ayant une bonne capacité financière, qui ont une bonne expérience dans la culture du brocoli et l'utilisation des pesticides autorisés par l'USEPA (*United States environmental protection agency*).

En outre, les contrats «sans services» ont un certain nombre d'annexes précisant les différentes qualités de brocoli, ainsi que les critères d'acceptation ou de rejet d'un lot. Les entreprises ont mis en place deux catégories de qualité (classe I et classe II) avec des niveaux de prix associés. La classe I s'applique aux têtes de fleurs compactes, de couleur vert foncé, avec un diamètre et une longueur maximaux, sans marques ni dommages mécaniques, ni tiges brunes ou têtes de fleurs jaunissantes qui affectent l'apparence et la qualité du produit. La classe II diffère fondamentalement de la classe I au niveau de la couleur de la tête de la fleur (vert pâle), qui est un peu plus développée, avec plus de tiges.

CONCLUSION

En résumé, les contrats conclus entre les entreprises de congélation et les producteurs sont formalisés, très détaillés et peuvent aller des contrats de vente et d'achat aux contrats de gestion de production. Dans le cadre de l'agriculture contractuelle, les entreprises assurent plus de 40 pour cent du coût total de la production, sans intérêts ni charges. Le dirigeant de l'entreprise interrogé a souligné que l'entreprise ne facture aucun intérêt et que son entreprise fournit des produits à des prix inférieurs aux fournisseurs commerciaux.

Un dirigeant de l'une des plus grandes entreprises de conditionnement a déclaré que son entreprise voit les contrats comme un moyen pour que «chacun tire un profit aussi bien l'entreprise que le producteur». Il souligne que, pour cette raison, l'évaluation correspond à un processus transparent et que le producteur est autorisé à y participer.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. Dans l'étude de cas *El Bajío*, deux types de partenariats ont été identifiés: l'agriculture contractuelle, entre les producteurs et les entreprises de congélation; et les joint-ventures, entre les entreprises de congélation et des investisseurs étrangers. Quels avantages et inconvénients voyez-vous dans ces deux types de partenariats pour chacune des parties?
2. Quelles sont, à votre avis, les plus grandes différences entre les acteurs de l'étude de cas? Pensez-vous que cela influe sur le type d'accord conclu?
3. Votre entreprise associative a-t-elle mis en œuvre de tels arrangements? Quels avantages, à votre avis, l'organisation gagne à faire ce type d'alliance?
4. À partir de l'étude de cas, pouvez-vous identifier des attitudes, des principes et des stratégies qui ont contribué à obtenir ces résultats?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

Production de légumes pré-cuits et surgelés pour le marché international à *La Huerta* au Mexique

INTRODUCTION

Des carottes, petits pois, choux-fleurs, choux de Bruxelles, brocolis et haricots verts précuits et congelés sous le label *La Huerta*¹ (provenant de l'état mexicain d'Aguascalientes) peuvent être trouvés dans toutes les grandes chaînes de supermarchés, non seulement au Mexique mais aussi au Japon, aux États-Unis, au Canada, en Suède, au Chili et en Équateur.

Lorsque la société a été créée il y a 40 ans, elle possédait seulement un petit lopin de terre en location et quatre mules. Aujourd'hui, elle produit un total annuel d'environ 24 000 tonnes de légumes.

NAISSANCE DE L'ENTREPRISE ET PREMIÈRES DIFFICULTÉS

Le fondateur de *La Huerta*, José Arteaga Campos, était un ingénieur travaillant dans la fabrication industrielle de l'acier, lorsque, en 1957, il décida de s'installer à Aguascalientes. Ayant choisi de se consacrer à des activités rurales, il décida de créer une entreprise agricole. Un an plus tard, il acheta un tracteur pour planter du blé et des piments. Une décennie plus tard, il était à la tête d'une société de 120 employés.

En dépit de ces avancées, une crise surgit pour la société en 1969 et se prolongea jusqu'en 1971, lorsque *La Huerta* cessa complètement son activité. Après la vente du matériel de plantation pour payer ses dettes, Mr Campos examina ce qu'il lui restait et reprit de nouveau son activité en 1972. Sa seule alternative était de continuer à cultiver sa terre, mais cette fois, il décida de cultiver des légumes.

UN REPOSITIONNEMENT RÉUSSI

En 1975, il rencontra son premier succès lorsqu'il décrocha un contrat d'exportation avec une société des États-Unis intéressée par l'achat de ses légumes frais. Quand, en 1976, il réalisa que les légumes surgelés constituaient un bon potentiel pour l'expansion de son entreprise, il acheta une chambre de congélation. Il cibra le

¹ Torres, M. 2000. *Negocios congelados: conozca la historia detrás del éxito exportador de La Huerta, un negocio de verduras congeladas.*

marché de l'exportation vers les États-Unis pour le brocoli, le chou de Bruxelles et le chou-fleur, tout en testant en même temps le marché intérieur.

Comme se souvient le directeur général, quand *La Huerta* décida de vendre ses légumes au Japon, cela ne fut pas chose facile: «Nous avons tout d'abord contacté un entrepreneur à San Luis Potosí à qui nous avons envoyé des échantillons durant quatre ans. Lorsque l'entrepreneur a finalement introduit le brocoli dans la chaîne de restaurants japonais *Sky Lark*, il a ouvert la porte vers l'Asie: la persévérance est la clé».

La grande opportunité d'exportation se présenta au début des années 90, suite à un lourd programme de positionnement sur le marché (participation à des foires alimentaires internationales et à des expositions comme FOODEX, envoi d'échantillons de produits aux clients potentiels, innovation en matière de procédés de culture et de fabrication), ayant conduit la société à vendre ses produits au Canada, en Europe, en Amérique du Sud et au Japon. En même temps, il a continué à fournir ses clients aux États-Unis (à qui il a vendu 1 000 tonnes de légumes surgelés entre 1991 et 1993, sous le nom de *Nutriverde*).

FACTEURS DE RÉUSSITE

À ce stade, les dirigeants de *La Huerta* ont jugé que l'un des facteurs importants pour le maintien de la croissance de l'entreprise était son capital humain, ce qui les a conduit à axer leurs efforts sur le renforcement de la qualité des ressources humaines. Aujourd'hui, l'entreprise comprend 750 employés, incluant des agriculteurs, des biologistes, des chimistes, des spécialistes agroalimentaire, des agronomes et du personnel administratif. «Cela a contribué à une tendance positive de nos ventes globales, à la fois au Mexique et à l'étranger», explique le directeur général.

Selon Mr Campos, un autre facteur clé de succès sur les deux marchés nationaux et internationaux a été le respect des règles du commerce international, des règlements phytosanitaires et des exigences des importateurs.

La Huerta est désormais propriétaire de 400 ha dans l'État d'Aguascalientes, en plus de la location de terres agricoles. Cela lui donne une surface totale de 2 200 ha, sur lesquels la société exploite les différents microclimats de façon à maintenir constamment l'approvisionnement des cultures et lui permettant ainsi de répondre à tout moment à la demande des clients.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. Quels sont, selon vous, les principaux facteurs de succès qui ont conduit *La Huerta* à acquérir une part de marché sur le marché international et ensuite à l'augmenter?
2. Comment la société a-t-elle obtenu des informations sur les États-Unis et le Japon, ainsi que sur certains pays européens et d'Amérique du Sud?
3. Une fois qu'elle a identifié l'opportunité du marché, l'entreprise a concentré ses efforts sur deux facteurs afin de pénétrer les marchés avec des produits compétitifs. Quels ont été ces facteurs?
4. En dehors des stratégies d'entreprise, pouvez-vous identifier les attitudes et les principes énoncés dans l'étude de cas qui ont aidé à atteindre les résultats décrits?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

L'agroentreprise *Agrohortalizas*

L'entreprise *Agrohortalizas*, située dans les Andes, en Amérique latine, a accepté de livrer 2 tonnes de brocolis et de choux-fleurs par semaine à l'une des chaînes de distribution les plus importantes du pays¹. Les premiers mois de livraison, qui ont coïncidé avec la saison des pluies, se sont déroulés sans incident. Bien que les plantations hebdomadaires aient été planifiées dans les différentes régions afin de couvrir la demande du supermarché, dans son processus de planification, *Agrohortalizas* a omis deux détails:

- 25 pour cent des terres cultivées n'avaient pas de système d'irrigation;
- 15 pour cent des terres cultivées étaient situées dans des zones sujettes au gel.

Les problèmes ont commencé au bout de six mois, lorsque, au cours de la deuxième semaine de juin, des pénuries de production sur les terres non irriguées ont engendré des difficultés pour répondre aux objectifs d'approvisionnement qui avaient été convenus. L'entreprise a alors décidé d'acheter des brocolis auprès de fournisseurs locaux. Un mois plus tard, cependant, il a de nouveau été impossible de récolter les quantités requises. Les prix locaux pour les brocolis ont alors commencé à augmenter et avec eux les coûts d'achat des brocolis auprès des cultivateurs de la région. Toutefois, l'entreprise a continué à lutter contre ces difficultés, car elle désirait, à n'importe quel prix, éviter de perdre un si bon client.

À la troisième semaine d'août, l'entreprise était endettée et recevait des plaintes de la part du supermarché parce que le produit livré ne répondait pas aux spécifications figurant dans le contrat. En particulier, les produits variaient en taille et en degré de maturité.

À la fin octobre, la situation n'était plus durable; le déficit de production était d'environ 3 pour cent et le gel avait endommagé 10 pour cent des cultures. La société était alors très endettée et a estimé qu'il lui était impossible de continuer à livrer sa production au client, qui a ensuite déposé une plainte. Au début de décembre, l'entreprise a fermé et plus de 200 producteurs se sont retrouvés sans débouchés.

Le problème peut sembler avoir été causé par les conditions climatiques ou le manque d'irrigation. En réalité, la cause réelle de cette faillite était due à un défaut de planification de la production.

¹ Adapté par l'auteur à partir d'un cas réel.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. À votre avis, quels sont les facteurs qui ont empêché l'entreprise *Agrohortalizas* de garantir un approvisionnement continu au supermarché?
2. Certains de ces facteurs auraient-ils pu être évités? Quelles sont les mesures qui auraient été nécessaires pour cela?
3. Quel a été l'impact des événements non anticipés?
4. Des événements similaires se sont-ils produits dans votre entreprise? Quelles leçons en ont été tirées?
5. Proposez des principes, des valeurs morales, des attitudes et des systèmes qui, selon vous, devraient être adoptés par les acteurs impliqués dans une organisation comme celle décrite dans l'étude de cas, afin d'en assurer son succès.

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

La coopérative *Unión de Cuatro Pinos*

PRÉSENTATION

La coopérative *Unión de Cuatro Pinos*¹ est une entreprise guatémaltèque d'exportation de légumes frais, principalement vers les États-Unis d'Amérique et le Royaume-Uni. Les produits qui sont transformés proviennent de deux sources:

- i. les membres de la coopérative, qui fournissent 80 à 90 pour cent de la matière première;
- ii. les intermédiaires qui fournissent entre 10 et 20 pour cent.

Les membres de la coopérative sont de petits agriculteurs dont les terres cultivées en légumes ont une superficie moyenne de 1 *manzana*, avec un minimum de 3 et un maximum de 16 à 20 *cuerdas*².

CIRCUIT DE DISTRIBUTION ET OPÉRATIONS POST-RÉCOLTE

La coopérative conclut des contrats de production avec ses membres lors de l'ensemencement, quand elle leur vend des semences importées, dont les variétés et les quantités sont stipulées dans le contrat signé.

Une fois que les légumes ont été récoltés, ils sont envoyés à l'un des huit centres de collecte (chaque communauté participant à la coopérative possède son centre de collecte), où les produits sont présélectionnés, pesés et stockés.

Les centres de collecte sont gérés par un employé de la coopérative, avec deux ou trois assistants. Le gestionnaire, en coordination avec le siège social de la coopérative, planifie le transport des produits à l'usine de transformation sur des camions couverts mais non réfrigérés.

Une fois les produits arrivés dans l'usine de transformation, ils sont soumis à une série d'opérations post-récolte, y compris: la réception, le prérefroidissement, la sélection, le nettoyage, le tri et le stockage à une température d'au moins 4 °C, avec une humidité relative de 80 à 90 pour cent.

¹ Source: CEGA-FAO. *Estudios de caso «Identificación de alternativas para mejorar la capacidad de inserción de los pequeños empresarios rurales a los mercados en América latina».*

² 1 *cuerda* = 1 118 m² = 0,1118 ha; 1 *manzana* = 6,25 *cuerdas* = 0,6987 ha.

Après transformation, les produits sont expédiés en camion réfrigérés d'une capacité de 30 000 livres vers les ports d'embarquement.

CONCLUSION

La coopérative doit son succès à l'efficacité de la planification de la production au niveau des parcelles et de son unité agro-industrielle, à la gestion optimale des opérations logistiques le long de la chaîne et à une bonne gestion administrative. Cela a permis à la coopérative de s'acquitter de ses contrats de pré-vente avec des clients aux États-Unis d'Amérique et au Royaume-Uni.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. Quelles activités post-récoltes la coopérative *Unión de Cuatro Pinos* a-t-elle mis en œuvre? Identifiez les variables de contrôle utilisées et à quel niveau. Certaines d'entre elles ont-elles été menées dans votre entreprise associative?
2. En quoi le service de collecte de la production est-il essentiel pour la coopérative? Comment comparez-vous ces exigences avec celles de votre entreprise associative en milieu rural?
3. Dessinez un diagramme montrant les phases, les acteurs et les fonctions décrites dans le cas étudié, en soulignant les aspects de post-récolte et de logistique. À quoi ressemblerait le diagramme de votre propre entreprise associative?
4. À votre avis, quelles valeurs morales, principes et attitudes doivent être respectés pour assurer le succès d'une organisation comme celle présentée dans l'étude de cas?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

Études de cas en Asie

La coopérative de *Mitra Sukamaju* à Bandung en Indonésie

CRÉATION DE LA COOPÉRATIVE DE *MITRA SUKUMAJU*

Dans plusieurs pays d'Asie, les aliments épicés constituent une nourriture de choix. Parmi ces pays, les chinois, les indiens, les indonésiens et les sri-lankais apprécient particulièrement la nourriture épicée avec des piments rouges séchés (entiers, frits ou en poudre) et de petits piments verts.

Les piments verts coupés en petits morceaux et trempés dans la sauce de soja sont fréquemment utilisés dans de nombreux restaurants et foyers.

En Indonésie, la région à l'ouest de Java est célèbre pour la production de piments paprika. Les deux principaux sites d'implantation à l'ouest de Java qui développent cette plante sont Bogor et Bandung.

Des agriculteurs individuels, certains restaurateurs et des industriels ont dominé sa production, mais en 1994, certains agriculteurs ont formé un groupe de producteurs.

En raison du succès de cette expérience, en avril 1999, ce groupe s'est formalisé sous la forme d'une coopérative, la Coopérative de *Mitra Sukamaju*. À ses débuts, la coopérative se procurait des semences aux Pays-Bas, mais elle utilise maintenant des semences produites dans le pays et distribuées par une entreprise agricole. La coopérative produit aujourd'hui 8 à 16 tonnes de piments verts par mois. Elle met également en relation les agriculteurs avec le marché, bénéficie d'une assistance technique de la part de l'Institut d'agriculture de Bogor, tout proche, et négocie avec des fournisseurs de semences privés. De plus, certains des agriculteurs les plus avancés de la coopérative offrent gratuitement des conseils techniques aux autres agriculteurs.

Le paprika frais est livré à des restaurants, supermarchés et hôtels dans la zone de Djakarta et de Bandung, en plus des marchés locaux pour la consommation domestique. La coopérative expédie également le produit à Singapour. Encouragés par le succès de la production de paprika à l'ouest de Java, d'autres agriculteurs et groupes d'agriculteurs se sont également lancés dans cette production.

Le produit est aujourd'hui utilisé dans un certain nombre d'entreprises agroalimentaires, par exemple les fast-foods et les entreprises de pâtes prêtes-à-consommer. La production et la commercialisation reposent encore sur des initiatives individuelles, et il n'y a pas de structure de commercialisation centralisée. La chaîne de commercialisation correspond généralement au marché de gros et aux marchands de légumes individuels. Une structure de commercialisation centralisée aurait pu permettre un plus grand pouvoir de négociation et assurer la commercialisation efficace du produit. Certaines activités de transformation représentent un grand potentiel pour la coopérative, comme par exemple la transformation du piment en pâte, poudre, conserves au vinaigre, etc. Aucun effort particulier n'a été fait pour l'instant pour créer de la valeur ajoutée, sauf au niveau du lavage et du conditionnement (petits et grands conditionnements adaptés aux exigences des restaurants et hôtels).

POSITIONNEMENT AU SEIN DE LA FILIÈRE

Trois principaux types d'acteurs économiques privés sont impliqués dans la filière: les agriculteurs, les coopératives et les centres de consommation. Les institutions de soutien et les fournisseurs de services sont également liés à la filière du piment (coopérative de producteurs, instituts de recherche, pour l'extension de la filière et de formation). La coopérative *Mitra Sukamaju* semble avoir un bon positionnement car la demande pour cette variété de paprika est élevée et sa production est encore limitée. Il existe donc un réel besoin qui nécessite que la coopérative produise plus, fournisse des semences de bonne qualité, investisse dans des activités de transformation agroalimentaire et assure des négociations sur le marché.

CONCLUSION

Parmi les organismes de soutien impliqués dans la production et la commercialisation du paprika dans l'ouest de Java, la coopérative *Mitra Sukamaju* offre un soutien aux agriculteurs en assurant la disponibilité des semences. Elle est également en contact avec l'Institut d'agriculture de Bogor en ce qui concerne le support technique aux agriculteurs. La production a été en constante augmentation et les bénéfices économiques ont été significatifs pour les agriculteurs. La coopérative devrait maintenant jouer un rôle plus actif en assurant un plus fort pouvoir de négociation pour les agriculteurs, et en se tournant également vers certaines activités à plus forte valeur ajoutée.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. Pensez-vous que les producteurs de paprika jouent un rôle majeur dans la fixation des prix d'achat et de vente du paprika? Pourquoi?
2. Selon vous, quels principaux avantages retirent les acteurs de la filière du paprika en Indonésie, en organisant et en coordonnant leurs activités?
3. Pourquoi pensez-vous qu'il ait été possible de conclure un accord de compétitivité entre des acteurs qui auraient pu entrer en conflit et être en complet déséquilibre?
4. Quelles similitudes et différences pouvez-vous identifier entre la situation de cette étude de cas et ce qui se passe dans la filière de votre entreprise associative rurale?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

Les laiteries rurales du district de Kheda, en Inde

PROBLÈMES D'APPROVISIONNEMENT EN LAIT

En Inde, la fourniture de lait frais dans les grandes villes et même dans les villes et villages, a été problématique pendant plusieurs décennies, en raison de la taille réduite des producteurs. Les fournisseurs privés de lait exploitaient les agriculteurs, et les femmes et les enfants étaient les premiers à souffrir de cette situation. Lancée en 1948, la première initiative de coopérative laitière s'est basée sur une combinaison de principes: i) participation professionnelle des gérants; ii) impulsion politique pour susciter la bonne volonté et un soutien aux coopératives laitières; et iii) participation active des femmes à l'élevage et au soin des animaux. À Kheda, la laiterie AMUL est devenue la plus grande coopérative d'Asie. La marque AMUL est très respectée et populaire. Une gestion démocratique et professionnelle a permis à l'Inde de devenir le plus grand producteur mondial de lait frais.

ORGANISATION DES PETITS PRODUCTEURS

L'organisation de l'ensemble des petits producteurs de lait a une longue histoire en Inde.

L'*Anand milk union* (AMUL) a été créée en 1948 dans l'État du Gujarat et aujourd'hui, elle recueille quotidiennement plus de 700 000 litres de lait auprès de 1 059 sociétés coopératives de villages.

En 1965, le *National dairy development board* (NDDB) a été créé afin de promouvoir la coopération pour la production du lait en Inde.

En 2005, plus de 100 000 coopératives laitières de villages ont été créées avec au total 12,9 millions d'agriculteurs.

Dans le modèle *Anand*, l'unité de base est une coopérative de producteurs de lait d'un même village – qui correspond à une association volontaire de producteurs commercialisant collectivement leur lait. Ces coopératives sont membres du syndicat des coopératives de producteurs laitiers attaché à chaque district. Un nombre croissant de syndicats de districts se sont mis en place; ils se sont alors regroupés en fédérations nationales de coopératives de commercialisation du lait. Les coopératives collectent régulièrement le lait auprès de leurs membres. La quantité de lait fournie par chaque producteur est calculée, des échantillons

sont prélevés pour les tests de qualité et les paiements sont effectués le lendemain matin/soir, sur la base de la qualité et de la quantité de lait fournie.

Au total, 208 sociétés coopératives disposent d'unités de refroidissement et plus de 1 000 sociétés utilisent des stations de collecte de lait automatiques. Des technologies fonctionnant, par exemple, grâce à l'énergie solaire ont été adoptées par plusieurs d'entre elles. Les sociétés coopératives de l'AMUL ont été les premières au monde, dans le domaine des entreprises rurales, à être certifiées ISO-9001.

Un programme de développement coopératif (*Cooperative development programme*, CDP) a été créé en 1992, mettant l'accent sur la formation scientifique, la réglementation des coopératives, des meilleures pratiques de gestion et l'équité entre les sexes.

PROBLÈMES RENCONTRÉS ET ENJEUX

Toutefois, il existe encore un certain nombre de problèmes. Le NDDDB s'occupe des questions d'ordre politique et assure un appui financier et technique aux structures et aux coopératives laitières, mais il n'a toujours pas lancé de programmes efficaces en ce qui concerne le bien-être des producteurs laitiers et de leurs animaux. Il n'y a pas d'opportunités spécifiques pour épargner et investir les surplus de revenus, en outre, des pénuries de lait continuent à avoir lieu en termes de consommation domestique.

CONCLUSION

La production de lait frais s'est développée grâce à l'implication de coopératives laitières et la participation des femmes a été rendue possible. Les risques de détérioration rapide du lait frais sous un climat chaud, en plus des paiements rapides des livraisons de lait, ont accéléré la croissance des coopératives. Les coopératives laitières créées sur le modèle Anand ont transformé l'industrie nationale du lait, et ont fait passer la production de l'Inde d'une situation de déficit à une situation de surplus (en 2004, l'Inde était le plus grand producteur mondial de lait frais). Une gestion professionnelle des laiteries, combinée à un fort soutien politique, ont permis aux coopératives de produits laitiers d'accélérer la conversion du secteur et a facilité la mobilisation du soutien public. On compte aujourd'hui plus de 12 millions d'agriculteurs associés aux coopératives laitières.

Les coopératives laitières ont généré diverses opportunités d'emploi pour les femmes en zones rurales. Elles ont fait apparaître sur le marché une grande diversité de produits laitiers, en concurrençant efficacement les agro-industries locales et internationales actives sur le marché.

Après trois décennies de nombreux efforts communs, le district de Kheda est passé d'une situation de dépression à un développement socioéconomique pouvant

s'observer de manière évidente: le paysage s'est modifié (maisons en brique avec des toits de tuiles), les habitants ont développé des capacités d'organisation et de gestion et une série d'institutions locales capables de gérer leur propre croissance s'est consolidée.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. Quels sont les facteurs qui, à votre avis, expliquent les succès obtenus dans les villages de Kheda?
2. Quelles leçons avez-vous tiré qui pourraient être appliquées ou envisagées pour votre entreprise associative rurale?
3. Selon vous, quel impact positif a eu l'agro-industrie sur le développement des zones rurales où elle s'est constituée? Pouvez-vous observer des similitudes avec la zone de localisation de votre association?
4. À la lumière de votre expérience, pouvez-vous identifier des initiatives qui n'ont pas abouti ou qui ont généré des résultats négatifs, mais que vous avez néanmoins jugés utiles pour apprendre, progresser, trouver de nouvelles idées et créer de nouvelles activités économiques?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

Analyse de la situation de diverses entreprises associatives en Asie

ASSOCIATION DE PRODUCTION ET DE COMMERCIALISATION DE PRODUITS FERMIS DU DISTRICT DE FANGSHAN, PÉKIN, CHINE¹

L'association, créée en septembre 1998, est une ONG parrainée et organisée par la coopérative d'approvisionnement et de commercialisation du district de Fangshan, et vise à soutenir l'agriculture, les zones rurales et les agriculteurs. Avec un capital de 645 161 de dollars EU, elle est constituée de 4 000 familles d'agriculteurs, 41 unités membres et 14 coopératives tournées vers la culture, la transformation et la commercialisation de produits agricoles tels que les kakis, les produits laitiers, les champignons, les légumes, les petits haricots rouges, les légumes sauvages et les céréales. Chaque année, elle produit, transforme et met sur le marché 647 millions de tonnes de divers produits agricoles et son chiffre d'affaires s'élève à plus de 54,2 millions de dollars EU. L'association est donc devenue une véritable industrie. Elle a été retenue par la Fédération chinoise des coopératives d'approvisionnement et de commercialisation comme «entreprise leader clé» et citée par le gouvernement local en tant qu'«ONG avancée» en 2004. L'association entretient également des relations commerciales avec des entreprises canadiennes.

COOPÉRATIVE DE PRODUITS DE BASE AGRICOLES DE SAWADA, PRÉFECTURE DE GUNMA, JAPON

La zone d'activité de la coopérative couvre la partie nord-ouest de Nakanojo-Machi. La coopérative fournit divers produits: du bétail, du riz paddy, des légumes, de la soie et des champignons. L'effectif total de l'association s'élève à environ 900 adhérents avec une moyenne de 0,75 ha de terrain par membre. La coopérative est gérée démocratiquement par un conseil élu. Elle s'est lancée dans des activités de transformation de certains de ses produits ce qui crée une valeur ajoutée. Elle a également développé sa propre marque – *Sawada* –, connue dans toute la région.

Les matières premières sont achetées par le biais de contrats agricoles et de transactions spot sur le marché. Les réseaux de distribution sont constitués de points de vente propres et de magasins de vente au détail et en gros. La coopérative suit un plan quinquennal de développement. Le plan global pour le développement intégré des industries locales inclut le développement des produits de base, de

¹ <http://www.chinacoop.com>

l'agriculture, et des activités de transformation. La coopérative prévoit aussi de se diversifier en se lançant dans le secteur des herbes et des épices, et en assurant la promotion de l'agrotourisme et des festivals saisonniers.

ASSOCIATION D'APICULTEURS DE L'ÉTAT DU PENDJAB, EN INDE (MALWA MADHU MAKKHI PALAK WELFARE SOCIETY)

L'association a été créée en août 2005 et a été enregistrée dans le cadre du *Societies registration Act*. Elle regroupe 22 apiculteurs de 18 villages du district de Sangrur. Afin de coordonner les activités des différents apiculteurs, une rencontre d'agriculteurs a été organisée par les dirigeants locaux et les scientifiques du Centre des sciences agricoles, du Centre coopératif de développement des ressources et par l'Université d'agriculture du Punjab.

Cela a abouti à des accords de coopération entre les apiculteurs qui ont accepté de fonder leur propre entreprise, assurant les activités de production de miel, d'emballage et de commercialisation, à la fois sur le marché de consommation finale, mais aussi auprès des grossistes/transformateurs. Des excédents de production avaient précédemment conduit à une chute des prix de vente, mais l'entreprise associative a réussi à négocier de meilleurs prix avec les grossistes, ce qui a permis d'assurer de meilleurs revenus pour ses membres.

Récemment, l'association a été en mesure de fournir à une société privée de transformation 1 451 kg de miel, à un prix de 1,15 \$EU/kg, alors que le prix du marché était de 1 \$EU/kg. Elle a aujourd'hui ouvert un compte auprès d'une banque commerciale et tous les paiements aux producteurs sont faits par chèque. L'association a également amélioré ses approvisionnements, son stockage et son système de transport.

CONCLUSION

L'analyse des cas ci-dessus montre que la mise en place d'organisations de producteurs peut présenter une série d'avantages et de défis pour leurs membres.

Avantages

- compétences et pouvoir de négociation augmentés;
- accès à de nouveaux marchés par le biais de circuits de commercialisation alternatifs;
- accès au crédit et à des programmes de soutien;
- accès à une meilleure information technique et sur les marchés;
- possibilités d'échange d'expériences augmentées;
- accès à des programmes de formation facilité.

Défis à relever

- aboutir à une organisation interne claire et efficace;
- instaurer la confiance envers les décisions des dirigeants;
- obtenir des membres qu'ils s'engagent à livrer des produits en respectant les volumes, les conditions et les délais convenus;
- gérer l'entreprise associative de manière efficace et rentable;
- concevoir et mettre en œuvre des mécanismes administratifs efficaces et transparents;
- établir une communication et des systèmes de participation appropriés;
- se conformer à la réglementation en vigueur.

Une organisation correspond à un processus de rapprochement d'acteurs en vue d'atteindre des objectifs de façon coordonnée et concertée. Toute organisation devrait conduire à un usage plus efficace des facteurs de production* en comparaison de ce qui pourrait être atteint individuellement.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. L'un des exemples décrits ressemble-t-il à votre entreprise associative? Quelles sont les similitudes entre les résultats que vous avez obtenus et les résultats présentés dans l'étude de cas?
2. Quels sont, selon vous, les plus grands avantages des entreprises associatives? Et quels sont les défis les plus importants?
3. Un regroupement de producteurs constitue une étape dans le processus de formalisation de leur activité. Selon votre expérience, quels sont les problèmes les plus importants rencontrés tout au long de ce processus de formalisation? À votre avis, quel est l'impact de l'informalité sur l'économie et sur la société?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

L'agriculture contractuelle pour la production de semences de pommes de terre – *Chambal agritech limited*

PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

La société indienne *Chambal agritech limited* est entrée sur le marché mondial des semences de pomme de terre en 2003, lorsque *Chambal chemicals limited* a acquis une participation majoritaire de 51 pour cent des parts d'une des entreprises d'agrobiotechnologies australiennes leader, *Agri-biotechnology Company – Technico Pty limited* (TPL). *Chambal agritech limited* est fortement présente en Australie et en Chine, et qui a, plus récemment, débuté ses activités au Canada. C'est une entreprise high-tech, spécialisée dans la multiplication rapide de semences de pommes de terre de haute qualité.

PRODUCTION DE SEMENCES GRÂCE À L'AGRICULTURE CONTRACTUELLE

Les activités mises en œuvre en Inde par *Chambal agritech limited* incluent un programme entièrement intégré de production de semences – du centre de multiplication au champ – avec la fourniture des produits finaux sur les marchés locaux ou d'exportation ou bien aux entreprises de transformation de pomme de terre. *Chambal agritech limited* évalue également les opportunités d'exportation vers le Moyen-Orient, les pays de la CEI (Communauté des États indépendants) et l'Afrique, ainsi que vers les pays voisins tels que le Sri Lanka, le Bangladesh, le Pakistan, le Népal et le Bhoutan.

Un centre de production disposant d'installations de pointe pour la production de semences de base se trouve à Manpura, dans l'Himalaya inférieur de l'Himachal Pradesh, en Inde. L'établissement fournit 20 millions de tubercules par an, qui peuvent produire 50 000 tonnes de semences de pomme de terre de haute qualité, en deux saisons seulement¹.

La production exige un niveau avancé de savoir-faire, un équipement approprié et une excellente gestion des exploitations agricoles. La plantation est confiée à des agriculteurs qualifiés sur une base contractuelle et toutes les opérations en aval

¹ *CAL seed potatoes*. <http://www.agritech@glide.net.in>; <http://www.tecnituber.com>

sont soumises à de rigoureux contrôles de qualité, sous l'étroite supervision de la Division agronomie de *Chambal agritech limited*.

CONCLUSION

L'agriculture contractuelle a d'énormes avantages à offrir, non seulement pour l'industrie, mais aussi pour la communauté agricole. Ces principaux avantages sont:

- i. des liens entre les scientifiques, les industriels et les communautés agricoles;
- ii. une confrontation à des pratiques internationales;
- iii. l'introduction de nouvelles variétés de semences, d'équipement, d'autres intrants, etc.;
- iv. la stabilité des prix pour les agriculteurs.

Le recours à l'agriculture contractuelle pour la production de semences de pommes de terre est devenu courant pour *Chambal agritech limited*, dont plus de 95 pour cent des besoins en matières premières sont produits sous contrat. Ces derniers sont totalement formalisés, très détaillés et peuvent aller du contrat d'achat ou de vente au contrat de gestion de la production. Dans le cadre de ces derniers, les entreprises couvrent plus de 40 pour cent du coût total de production, sans caution et sans faire payer d'intérêts.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. Dans l'étude de cas, deux formes de partenariat ont été identifiées: i) le contrat agricole, qui a été passé entre les producteurs et l'entreprise semencière, *Chambal agritech limited*, et ii) une joint-venture entre *Chambal chemicals limited* et une entreprise australienne. Quels avantages et inconvénients pouvez-vous observer dans ces deux types d'accord pour chacune des parties?
2. Quelles sont à votre avis, les plus grandes différences entre les acteurs dans le cas étudié? Pensez-vous que cela influe sur le type d'accord qu'ils ont conclu?
3. Votre entreprise associative a-t-elle mis en œuvre de tels arrangements? Quels avantages, selon vous, l'organisation retirerait de ce type d'alliance?
4. À partir de l'étude de cas, pouvez-vous identifier des attitudes, des principes et des stratégies (en amont et en aval) de l'entreprise qui ont contribué à atteindre les résultats décrits?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

Pénétrer les marchés internationaux et s’y maintenir.

Cas de la coopérative agricole *Minami-Satsuma* à Kagoshima au Japon¹

La coopérative agricole de *Minami-Satsuma* exerce ses activités dans deux villes et cinq bourgs. Dans cette région, le thé vert est un produit très apprécié. Les citrouilles bien mûres et les patates douces de marque Kagoshima sont cultivées à grande échelle. Le riz, les radis, les carottes, les légumes, les agrumes, les melons et les laitues constituent les autres spécialités produites dans la région. On trouve également des élevages locaux de poules pondeuses, de porcs noirs et de bovins noirs japonais. Le montant total du capital de la coopérative en 2006 s’élevait à 35,3 millions de dollars EU, sur un total de capitaux de 53,1 millions de dollars EU. Les immobilisations s’élevaient à 59,3 millions de dollars EU. On compte 103 différents groupes d’intérêt au sein de cette coopérative. Les détails de ces groupes sont donnés dans le Tableau 1.

La coopérative agricole de *Minami-Satsuma* fournit des produits agricoles sains et fiables. Ses principaux rôles sont la production de thé, la fourniture d’intrants, ainsi que des services de conseil agricole et de commercialisation* auprès de ses membres:

- **Conseil agricole:** les principaux objectifs sont la promotion de l’agriculture régionale et le renforcement des systèmes de production agricole; la promotion d’un «système d’aliments sains et fiables»; la promotion de

TABLEAU 1
Détails sur les groupes de la coopérative

Groupes concernés	Nombre de groupes	Nombre de membres
Production agricole	56	3 551
Production de thé	8	1 179
Production de bétail	14	222
Amélioration des conditions de vie	11	2 494
Crédit aux entreprises	7	11 570
Assurance mutualisée des activités	7	1 966
TOTAL	103	20 982

¹ *Minami-Satsuma, agricultural cooperative, annual report, 2005-06.*

pratiques de production respectueuses de l'environnement; l'amélioration et le renforcement du soutien agricole.

- **Fourniture d'intrants et commercialisation des produits finaux:** il s'agit de renforcer la commercialisation et d'améliorer les réponses à l'évolution du marché en améliorant le système de distribution et en réduisant les coûts.
- Promotion du thé en exploitant ses caractéristiques régionales et les données historiques.
- Réforme de la gestion des entreprises en introduisant des pratiques de gestion financière strictes et approfondies et en renforçant les systèmes d'audit.
- Amélioration des systèmes de gestion des ressources humaines en fournissant des informations aux membres de l'association; amélioration des flux de communication entre les membres et renforcement des activités de lobbying afin de mettre en œuvre de meilleures politiques agricoles.

Tous ces efforts visent à améliorer la production agricole en vue d'une pénétration plus importante des marchés intérieur et extérieur. Un autre objectif important est de renforcer et stabiliser les revenus des agriculteurs.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. Quels sont selon vous les facteurs de succès qui ont conduit la coopérative agricole de Minami-Satsuma à entrer sur le marché international?
2. Comment la coopérative obtient-elle des informations sur le marché des États-Unis et de certains pays européens?
3. Une fois que la coopérative a identifié des opportunités sur un marché, elle a concentré ses efforts pour entrer sur ce marché avec des produits compétitifs. Quels sont ces efforts?
4. Pouvez-vous identifier les attitudes et les principes énoncés dans l'étude de cas, autres que les stratégies d'entreprise, qui ont permis à la coopérative d'atteindre des résultats?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

Transformation de fruits et production de semences au sein de la coopérative *Kim Bien* au Viet Nam

PRÉSENTATION DE LA COOPÉRATIVE

Luc Ngan est un district montagneux de la province de Bac Giang au Viet Nam, d'une superficie d'environ 1 011 km². Les habitants de Luc Ngan ont développé des compétences en agroforesterie et dans la culture des fruits, ainsi que dans l'élevage de bovins de catégorie supérieure. La surface cultivée totale de la zone s'élève à 19 600 ha, dont 5 500 ha de culture de litchis. Les litchis sont cultivés sur l'ensemble du district et, en 1997, la production totale s'élevait à 5 000 tonnes. La transformation des fruits et la production de semences spéciales ont été lancées par la coopérative *Kim Bien* en avril 1997. Les membres de la coopérative sont de petits agriculteurs avec une surface de production de 1,5 à 2 ha. La coopérative a mis l'accent sur la recherche et l'investissement pour la transformation des litchis, ainsi que sur la supervision des efforts pour garantir à ses membres la stabilité des prix. Grâce au développement des activités de transformation, la production s'est diversifiée pour inclure un large éventail de produits dérivés du litchi: litchis séchés, en boîte, jus de fruits, boissons alcoolisées et vin.

PRODUCTION DE LITCHIS DANS LE MONDE

À l'heure actuelle, les litchis sont cultivés dans 20 pays. Les principaux producteurs sont:

Chine

Superficie: 161 681 ha

Production: 223 680 tonnes

Inde

Superficie: 23 442 ha

Production: 15 000 tonnes

Australie

Environ 1 million d'arbres

Production: 35 000 tonnes

On consomme environ 16 000 tonnes de litchis à l'état frais dans le monde et on en transforme seulement 6,4 pour cent. On a noté une augmentation notable de la production, de la consommation et de l'exportation de litchis dans la plupart des pays. Le litchi est difficile à conserver, et plusieurs pays de l'Asie du Sud-Est – notamment la Chine, Taïwan et la Thaïlande – appliquent des techniques scientifiques pour la préparation des fruits destinés à l'exportation et à la consommation domestique. Le Viet Nam a également fait une entrée significative sur le marché de l'exportation des litchis, en exportant vers le Japon des litchis frais, mais aussi en conserve et sous forme de fruits secs. Afin d'améliorer la production et la consommation locales, le Gouvernement vietnamien a lancé des initiatives pour restreindre l'importation de litchis chinois. Il incite aussi à transformer les fruits destinés à l'exportation. Les litchis de Luc Ngan sont largement appréciés, grâce à leur qualité élevée, résultant de la douceur du climat de la région.

OPÉRATIONS POST-RÉCOLTE ET CIRCUIT D'APPROVISIONNEMENT MIS EN PLACE PAR LA COOPÉRATIVE

La coopérative importe des semences de variétés sélectionnées de manière à produire les arbres nécessaires pour fournir les futures productions en quantités prévues dans les contrats signés par ses membres. En coordination avec le siège de la coopérative, chaque responsable planifie le transport des fruits frais jusqu'à l'usine de traitement, dans des camions fermés hermétiquement, mais non réfrigérés.

Une fois que le fruit arrive à l'usine de transformation, il est soumis à des opérations de post-récolte telles que: le pré-refroidissement, la sélection, le nettoyage et le triage. Le stockage est effectué à une température d'environ 4 °C, avec une humidité relative entre 80 et 90 pour cent.

CONCLUSION

La coopérative doit son succès à: i) l'efficacité de son approvisionnement au niveau des exploitations agricoles; ii) la centralisation des opérations de transformation, de tri et de conditionnement; iii) une gestion optimale de la logistique; et iv) une bonne gestion administrative. Cela a permis à la coopérative de s'acquitter de ses contrats de vente et à la satisfaction de ses clients en Asie.

La transformation du produit sur place encourage la plantations de litchis (arbres à litchis), ce qui permet de couvrir les montagnes et les collines arides, de protéger l'équilibre environnemental et d'attirer des centaines de travailleurs sous-employés, contribuant ainsi de manière significative à l'élimination de la faim et à la réduction de la pauvreté.

Source: Nguyen Que Anh, (Cours 14) 2000.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. Quelles opérations post-récolte la coopérative *Kim Bien* effectue-t-elle? Identifiez les variables de contrôle utilisées et indiquez à quel niveau elles opèrent. Certaines d'entre elles ont-elles été développées et mises en œuvre dans votre entreprise associative?
2. En quoi le service de transport est-il essentiel pour la coopérative. Comment comparez-vous ces exigences avec celles de votre entreprise associative?
3. Dessinez un diagramme montrant les phases, les acteurs et les fonctions décrites dans le cas étudié, en soulignant les aspects de post-récolte et de logistique. À quoi ressemblerait le diagramme de votre propre entreprise associative?
4. À votre avis, quelles valeurs morales, principes et attitudes doivent être respectées pour assurer le succès d'une organisation comme celle présentée dans l'étude de cas?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

Le thé Darjeeling

INTRODUCTION

Les premiers «jardins de thé» commerciaux ont été plantés en 1852 et l'ensemble des plantations utilisaient des semences qui avaient vu le jour dans des pépinières étatiques. Darjeeling n'était alors qu'un hameau faiblement peuplé et un lieu de villégiature pour l'armée et certaines classes aisées de la société. La production du thé, un processus extensif, exigeait un nombre de travailleurs suffisant pour planter, cultiver, cueillir et enfin transformer le produit. À cette fin, des emplois ont été offerts aux populations vivant au-delà de la frontière avec le Népal. En 1874, le thé Darjeeling constituait une activité rentable avec 113 «jardins» d'environ 6 000 ha. Aujourd'hui, il existe 86 *jardins* et la production de thé à Darjeeling occupe une superficie totale de 19 000 ha. La production totale varie de 10 à 11 millions de kg par an.

DISCUSSION

Le thé Darjeeling est l'un des thés les plus chers et à la saveur la plus aromatique au monde. Lorsqu'il infuse, un arôme et une saveur distinctifs et naturels de thé clair diffusent et une odeur particulière se dégage, ce qui n'a d'équivalent nulle part ailleurs dans le monde. Les cueilleurs de thé (appelés *pluckers*), bien conscients du statut de leur produit, ne sélectionnent que les deux feuilles les plus fines et le bourgeon afin d'enrichir sa saveur unique, dénommée *muscatel*.

L'histoire du thé Darjeeling a commencé il y a près de 150 ans, lorsque le Dr Campbell, un chirurgien, a planté, à titre d'expérience, des graines de thé dans son *jardin* de Beechwood à Darjeeling, situé à 7 000 pieds au-dessus du niveau de la mer, au pied de l'Himalaya. En 1870, le nombre de *jardins* s'élevait à 56, produisant environ 71 000 kg de thé récoltés sur plus de 4 400 ha. Au cours des années 1860-64, la *Darjeeling Company* a été créée à partir de quatre «jardins», la *Darjeeling consolidated tea Company* remontant à 1896. Le logo *Darjeeling* est la propriété du *Tea Board India*¹ et a été mis en place en 1983. Il certifie que le paquet contient 100 pour cent de thé Darjeeling pur, non mélangé avec d'autres types de thés.

L'industrie du thé Darjeeling emploie aujourd'hui plus de 52 000 personnes à plein temps et 15 000 de plus en incluant les emplois à temps partiel et saisonniers – plus de 60 pour cent des emplois étant occupés par des femmes. Les travailleurs

¹ <http://www.indiateaportal.com.secyteaboard.vsnl.net>

au *jardin* sont payés pour moitié en espèces, l'autre moitié de leur salaire étant payée en nature ou sous la forme de services. Bon nombre d'habitants locaux gagnent leur vie grâce à des activités périphériques, par exemple, les transports, les approvisionnements, la réparation, etc.

L'Inde reste le plus grand producteur de thé au monde, même si ses exportations ont diminué rapidement au cours de ces dernières années, alors que celles du Sri Lanka, du Kenya et du Viet Nam ont augmenté de manière importante. Cette perte de parts de marché est en grande partie une conséquence d'une faible productivité et de l'absence de mise en place d'un marketing agressif. Le principal problème de l'Inde réside dans son pourcentage élevé d'arbres à thé «séniles» et ses coûts de production élevés. Des études entreprises par le *Tea Board* révèlent que 38 pour cent de tous les arbres à thé ont plus de 50 ans et 9 pour cent d'entre eux se rattachent au groupe d'âge des 40-50 ans et 80 pour cent de la production nationale est consommée dans le pays. Le Pakistan voisin de l'Inde importe 140 millions de kg de thé par an, mais l'Inde lui en fournit seulement 8 millions de kg.

CONCLUSION

Le thé Darjeeling est reconnu pour être l'un des thés ayant la meilleure qualité au monde. Les arbres à thé sont situés à une altitude optimale et bénéficient de pluies intermittentes, de soleil et de légers brouillards chargés d'humidité. Le sol est riche et le terrain vallonné offre un drainage naturel aux pluies généreuses tombant sur le district.

Le profil de haute qualité conduit à de très faibles rendements. Les producteurs de thé Darjeeling n'ont jamais succombé à la tentation d'augmenter les rendements au détriment de la qualité et mettent tout en œuvre pour respecter les normes de qualité les plus élevées, en dépit des coûts importants que cela implique.

Bien que le thé indien soit l'un des meilleurs au monde, il a perdu des marchés à l'étranger, principalement en raison de sa faible productivité et du coût élevé de sa production.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. À votre avis, quels sont les attributs de qualité spécifique qui ont permis au thé Darjeeling de se positionner sur les marchés? Pouvez-vous rapprocher ce cas avec celui de votre propre entreprise associative?
2. Quelles stratégies ont permis de promouvoir ces attributs spécifiques et de les utiliser comme moyen d'accès aux marchés? Les mêmes stratégies ou des stratégies similaires pourraient-elles être mises en place au sein de votre entreprise associative?
3. D'un point de vue commercial, selon vous, quelles stratégies de gestion ont permis d'atteindre ces résultats? Pensez-vous que les mêmes stratégies pourraient être mises en œuvre dans votre entreprise associative? Qu'est-ce que cela demanderait?
4. À votre avis, quels valeurs, principes et attitudes faut-il respecter pour assurer le succès d'une organisation comme celle décrite dans l'étude de cas?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

ITC e-Chaupal, un système d'information pour le développement des entreprises rurales

INTRODUCTION

Une initiative a été lancée en Inde pour faciliter l'accès des producteurs ruraux à l'information. Il s'agit du système d'information e-Chaupal, un projet lancé par ITC¹, une grande entreprise privée qui travaille avec des producteurs et des organisations rurales. La division des affaires internationales d'ITC, l'un des plus grands exportateurs de denrées agricoles de l'Inde, a conçu e-Chaupal (le «Chaupal» est à l'origine un lieu public où l'on peut s'asseoir, présent dans tout village indien). C'est un circuit d'approvisionnement plus efficace, visant à apporter une valeur ajoutée à ses clients dans le monde entier et sur une base durable.

Le modèle e-Chaupal a été spécialement conçu pour relever les défis posés par les caractéristiques uniques de l'agriculture indienne: la fragmentation des exploitations agricoles, la faiblesse des infrastructures et l'existence de nombreux intermédiaires. Il a aussi désenclavé les agriculteurs indiens qui étaient entrés dans un cercle vicieux provoqué par une faible capacité à prendre des risques, responsable des faibles investissements, d'une faible productivité, d'une faible orientation vers le marché, d'une valeur ajoutée peu développée et en conséquent une faible marge ce phénomène accentuant la faible capacité à prendre des risques. Cela a écarté à la fois les agriculteurs mais aussi l'ensemble du secteur agroalimentaire indien du marché mondial, malgré de riches et abondantes ressources naturelles.

Ce modèle commercial basé sur le marché permet de renforcer la compétitivité de l'agriculture indienne et de promouvoir un cercle vertueux créé par la hausse de la productivité, elle-même entraînant la hausse des revenus, l'amélioration de la capacité des agriculteurs à gérer les risques, des investissements plus importants, une qualité plus élevée et finalement une meilleure productivité, et ainsi de suite. En outre, la croissance des revenus ruraux déclenchera la demande latente en biens industriels, si nécessaire à la poursuite de la croissance de l'économie indienne. Cela créera un autre cycle vertueux de propulsion de l'économie vers une plus grande trajectoire de croissance.

¹ Voir le site Web: <http://www.itcportal.com>

En raison de la nécessité incontournable d'intermédiaires dans le contexte indien, e-Chaupal privilégie les technologies de l'information afin de regrouper virtuellement tous les participants de la chaîne de valeur, ce qui génère ainsi les mêmes bénéfices que ceux apportés par l'intégration verticale dans les économies agricoles matures, comme celle des États-Unis d'Amérique par exemple. e-Chaupal utilise les capacités de transmission physique des intermédiaires existants – agrégation, logistique, risque de contrepartie et financement – tout en maintenant leur séparation physique de la chaîne de flux d'informations et des signaux du marché.

DISCUSSION

Les kiosques Internet de village gérés par les agriculteurs (appelé *sanchalaks*), garantissent à la communauté agricole un accès aux informations dans leur langue locale. Cela concerne: i) les prévisions météorologiques; ii) les prix du marché; iii) les connaissances des pratiques agricoles scientifiques; et iv) la gestion des risques. Le système facilite aussi la vente des intrants agricoles (maintenant avec des connaissances intégrées) et l'achat de produits agricoles livrés au seuil de l'exploitation (la prise de décision est dorénavant basée sur l'information fournie).

L'information en temps réel et les connaissances personnalisées fournies par e-Chaupal renforcent la capacité des agriculteurs à prendre des décisions et à aligner leur production agricole sur la demande du marché, ainsi qu'à améliorer la qualité et la productivité. L'agrégation de la demande en intrants agricoles de la part d'agriculteurs individuels leur donne accès à un flux de produits de haute qualité fournis par des fabricants bien établis et fiables, à des prix équitables. En tant que circuit de commercialisation direct, virtuellement relié au système du «mandi» (marché local) pour la connaissance des prix, l'e-Chaupal élimine les gaspillages en intermédiations inutiles et en multiples manipulations. Cela réduit donc de manière significative les coûts de transaction.

L'e-Chaupal assure la même qualité de livraison au niveau mondial pour tous ces biens et services, par le biais de partenariats spécifiques produits/services avec les leaders respectifs des différents secteurs, en plus de la propre expertise d'ITC. Alors que les agriculteurs profitent d'une meilleure productivité agricole et de prix au producteur plus élevés, ITC bénéficie quant à elle de la baisse des coûts nets d'approvisionnement (et cela malgré les meilleurs prix dont bénéficient les agriculteurs), ayant éliminé les coûts du circuit d'approvisionnement qui n'apportent pas de valeur ajoutée.

CONCLUSION

Les problèmes rencontrés pendant la mise en place et la gestion de ces e-Chaupals sont principalement causés par des infrastructures peu adaptées, en particulier en ce qui concerne l'énergie, les télécommunications, la connectivité et les bandes

passantes. En outre, il reste un défi considérable à relever: il s'agit d'inculquer les compétences nécessaires aux utilisateurs novices d'Internet dans les régions rurales reculées et inaccessibles de l'Inde.

Des solutions alternatives et innovantes – certaines d'entre elles coûteuses – sont déployées pour surmonter ces défis, par exemple, des réserves d'énergie par des piles rechargées grâce à des panneaux solaires, l'amélioration des échanges BSNL à l'aide de kits RNS, l'installation d'équipement VSAT (*Very small aperture terminal*) permettant d'établir une liaison fiable par satellite, les téléphones portables Choupals, le captage local du contenu statique des sites Web pour transférer leur contenu dynamique de manière plus efficace, 24 x 7 helpdesk, etc.

ITC e-Chaupal remporte le prix *Development Gateway Award* 2005

Calcutta: ITC devient la première société indienne – et la deuxième dans le monde – à remporter le prestigieux *Development Gateway Award*. Elle a remporté un prix de 100 000 \$EU en 2005 pour son initiative pionnière ITC e-Chaupal, qui a atteint l'ampleur d'un mouvement dynamique de développement des régions rurales de l'Inde. Le *Development Gateway* récompense ITC e-Chaupal en tant que contribution au développement la plus exemplaire dans le domaine des technologies de l'information et de la communication au cours des 10 dernières années. ITC e-Chaupal a remporté le prix pour l'importance de sa contribution aux priorités de développement comme la réduction de la pauvreté, son ampleur et sa reproductibilité, sa durabilité et sa transparence. En tant qu'entreprise de technologies de l'information la plus importante de l'Inde rurale, elle a été sélectionnée parmi 135 candidats du monde entier.

Le prix précédemment connu sous le nom de *Petersberg Prize*, a été présenté à Pékin lors du forum de *Development Gateway* 2005 par Mme Frannie A. Leautier, vice-président de la Banque mondiale, en présence de M. Austin Hu, directeur adjoint de mission à Pékin pour la Banque mondiale et de M. Alan J. Rossi, PDG de la *Fondation Development Gateway*. Le Président M YC Deveshwar a reçu le prix en tant que représentant d'ITC.

E-Chaupal a aujourd'hui atteint plus de 3,5 millions d'agriculteurs et plus de 31 000 villages et leur permet d'accéder à des informations personnalisées et claires sur les cultures spécifiques, dans leur langue locale. Des sites Web vernaculaires relatifs à chacune des cultures agricoles commercialisées par ITC ont été créés par la société, et fournissent des informations en temps réel, même aux petits agriculteurs isolés les plus modestes, sur les cours indiens et internationaux des produits et les tendances

des prix, une expertise sur les meilleures pratiques agricoles et des prévisions météorologiques au niveau local. Cela améliore de façon significative la capacité de décision des agriculteurs, les aidant à mieux aligner leur production sur la demande du marché, tout en assurant une meilleure qualité, productivité et des prix améliorés.

Source: Communiqué de presse, 16 septembre 2005.

Analyse de l'étude de cas

Sur la base de votre expérience personnelle, examinez les questions suivantes concernant l'étude de cas:

1. Selon votre expérience et celle de votre association, connaissez-vous d'autres services d'information, tels que ITC e-Chaupal? En avez-vous fait l'expérience? Pensez-vous qu'un service semblable pourrait être adapté pour une utilisation dans votre propre milieu rural?
2. Dans le cas de votre association, la difficulté d'accéder à Internet constitue-t-il une contrainte pour obtenir des informations?
3. Quelles perspectives voyez-vous pour la création d'un réseau de communication qui viendrait compléter les informations disponibles sur Internet? Cela pourrait-il être reproduit dans la zone où opère votre entreprise associative?
4. Quelles attitudes et valeurs devraient être renforcées afin d'accéder à de nouvelles connaissances et agir en tant que promoteur et conducteur d'un processus collectif d'acquisition des connaissances?

Gardez à l'esprit qu'à la fin de l'unité, vous serez invité à répondre aux mêmes questions à la lumière des nouvelles connaissances que vous aurez acquises.

Bibliographie

- Agrocadenas.** 2004. *Descripción de la cadena cacao. Colombia.*
- CEGA-FAO.** *Estudios de caso: «Identificación de alternativas para mejorar la capacidad de inserción de los pequeños empresarios rurales a los mercados en América latina».*
- FAO.** 2001. *La agricultura de contrato en el sector hortícola exportador en El Bajío, México.*
- Lasso, L., et Ostertag, C.** 1999. *Análisis de factores claves de éxito de agroempresas rurales en la zona andina enfocadas hacia la exportación: metodología y resultados.* Proyecto Desarrollo de agroempresas rurales, CIAT.
- López, S.** *Noticiero Por las buenas.* Disponible en español sur <http://www.teleantioquia.com.co/TeleantioquiaensuRegion/MagdalenaMedio/Yuca.htm>
- Minami-Satsuma agricultural Cooperative.** Annual report, 2005-06.
- Nguyen Que Anh.** 2000. Course 14.
- PRODAR-IICA.** 2002. *Plan empresarial para el mejoramiento de la competitividad de la asociación de producción e industrialización de lácteos (APILAC).* Rapport final.
- Schneider, G, et Caporgno, J.** *Análisis de las empresas apícolas ubicada en la zona central de Santa Fé, Argentina, pertenecientes al programa Cambio rural del INTA.*
- Torres, M.** 2000. *Negocios congelados: conozca la historia detrás del éxito exportador de La Huerta, un negocio de verduras congeladas.*

SITES WEB UTILISÉS DANS CE DOCUMENT

- <http://www.chinacoop.com>
<http://www.agritech@glide.net.in>
<http://www.tecnituber.com>
<http://www.indiateaportal.com.secyteaboard.vsnl.net>
<http://www.itcportal.com>

L'objectif de cet ouvrage consiste à améliorer les compétences des dirigeants et gestionnaires d'associations de producteurs en matière de gestion d'agro-entreprises, tout comme celles des techniciens des services gouvernementaux, des ONG et du secteur privé, qui fournissent une assistance technique aux agro-entreprises. Il s'adresse tout particulièrement à des associations de producteurs de petite et moyenne taille qui produisent et commercialisent des produits agricoles.

L'ouvrage inclut quatre modules dédiés aux sujets suivants: les systèmes et filières agroalimentaires, les principes et l'organisation des entreprises associatives, les méthodes et outils de planification pour les entreprises associatives et finalement les opérations de post-récolte et la commercialisation. Un livret complémentaire sur la gestion d'entreprises pour les agro-industries artisanales est également fourni. Cet ouvrage peut constituer une aide précieuse pouvant renforcer les compétences des producteurs et techniciens, afin de mieux répondre à la mondialisation et faire face aux menaces d'une concurrence croissante, mais aussi pour répondre à de nouvelles opportunités de marché.