



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA

Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales (PROSPERER)

ÉTUDE DE CAS PROGRAMME PAYS MADAGASCAR

Leviers et contraintes à la mise en place de la contractualisation dans la filière black eyes

Direction: Caroline Bidault, Chargée associée du programme FIDA à Madagascar

Rédaction: François Griffon

Août 2012

Les opinions exprimées dans cette étude sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles du Fonds international de développement agricole (FIDA).

Sommaire

Acronymes.....	3
1. Introduction	4
2. Place de la contractualisation dans la démarche de PROSPERER.....	4
2.1 <i>L'approche couple OP/OM.....</i>	4
2.2 <i>Création des couples OP/OM.....</i>	5
3. Conditions pour la contractualisation, types et modalités de contrat	7
3.1 <i>Types de contrat.....</i>	7
3.2 <i>Modalités des contrats</i>	9
4. Éléments sur la filière	10
4.1 <i>Contexte socio-politique.....</i>	10
4.2 <i>Caractéristiques du marché.....</i>	11
4.3 <i>Caractéristiques des acteurs et de la filière.....</i>	11
4.4 <i>Caractéristiques du produit et production agricole.....</i>	13
4.5 <i>Expérience passée et présente de contractualisation dans la filière black eyes</i>	14
5. Quelle contractualisation dans la filière black eyes ?.....	15
5.1 <i>Quels opérateurs de marché privilégier ?.....</i>	15
5.2 <i>Discussion sur le type de contrat à mettre en place et les spécifications dans le contrat.....</i>	17
6. Réflexions finales pour la mise en place de contrats dans la filière black eyes.....	23
6.1 <i>Travailler au développement de la confiance entre acteurs.....</i>	23
6.2 <i>Promouvoir et accompagner la structuration des producteurs en OP.....</i>	24
6.3 <i>Orienter la création des couples OP/OM autour des enjeux de qualité.....</i>	25
7. Références	26

Acronymes

CCI	Chambre de commerce et de l'industrie
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CirDR	Circonscription du développement rural
CSA	Centre de services agricoles
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FOFIFA	Centre national de la recherche appliquée au développement rural
GUM	Guichet unique multiservices
IRD	Institut de recherche pour le développement
MER	Microentreprise rurale
OM	Opérateurs de marchés
ONG	Organisation non gouvernementale
OP	Organisation professionnelle des MER
PCAF	Plateforme de concertation et d'appui à la filière
PROSPERER	Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales
PSDR	Programme de soutien au développement rural
SopAgri	Société de production agricole

1. Introduction

L'étude de la filière black eyes a été menée dans le but de connaître les leviers et contraintes à la mise en place de contrats dans la filière. La contractualisation entre acteurs de la filière, souhaitée par le Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales (PROSPERER), s'inscrit dans une démarche de création de couples organisations professionnelles des microentreprises rurales / opérateurs de marchés (OP/OM). La mise en place de contrats prévoit une analyse des conditions potentiellement favorables, du type de contrat et des modalités à prendre en compte lors des négociations. Les rares expériences passées sont aussi source de réflexion et d'apprentissage sur les solutions envisageables et les impasses possibles. L'ensemble de ces informations permettra de discuter des possibilités de contrat dans la filière : quels sont les acteurs à réunir autour d'un contrat, les modalités à discuter, les étapes pour mener à bien ce projet ? Il sera également opportun de réfléchir sur le sens d'une telle démarche dans une filière comme celle du black eyes.

2. Place de la contractualisation dans la démarche de PROSPERER

2.1 L'approche couple OP/OM

Les opérateurs de marchés (OM) sont définis comme des « acteurs privés ou publics assurant le lien entre la production ou la transformation et les marchés finaux » (PROSPERER, 2012). Il s'agit donc de l'ensemble des acheteurs, qu'ils soient intermédiaires ou derniers maillons de la filière. PROSPERER ajoute que ces acteurs doivent avoir une activité durable dans la filière, c'est-à-dire qui ne soit pas transitoire, le temps d'une campagne par exemple (PROSPERER, 2012b). Le couple OP/OM est « une alliance ou un réseau d'affaires stratégique entre un nombre donné d'acteurs d'une filière, librement consenti, en vue de tirer parti de leur activité sur le marché. Ces acteurs se retrouvent dans la ligne verticale d'une filière : production, transformation, distribution. » (PROSPERER, 2012).

Le couple OP/OM, comme l'indique la définition précédente, doit s'établir autour d'une dynamique « gagnant-gagnant », c'est-à-dire que chaque partie prenante du couple doit trouver son compte au sein du partenariat créé. Le couple OP/OM est aussi perçu par le Programme comme source d'optimisation de la relation marchande : les coûts de transaction sont réduits et les exportateurs peuvent délivrer une prime de marché, soit une rémunération pour un critère spécifique du produit agricole (PROSPERER, 2012).

Les relations entretenues au sein du couple dépendent grandement de l'engagement de chacun des acteurs. Les termes « alliance » et « réseau stratégique d'affaires » sont larges et peuvent aussi bien recouvrir des engagements informels que des contrats ayant une valeur légale. Cependant, PROSPERER, par sa volonté de professionnaliser les microentreprises rurales

(MER) et par son implication auprès des chambres de commerce et de l'industrie (CCI) oriente davantage la formation de couples OP/OM autour de contrats juridiquement valides.

La démarche de création de couples OP/OM a été lancée suite à la revue de mi-parcours de PROSPERER, réalisée en 2011. Cette démarche est récente et le Programme est actuellement en train de mettre en place les différentes activités permettant la mise en place de contrats. Actuellement, les CCI ont commencé à créer une base de données des OM et le guichet unique multiservices (GUM) de Port-Bergé, après avoir terminé sa base de données des MER et des OP, travaille sur la mise à niveau des MER pour répondre aux exigences du marché.

2.2 Création des couples OP/OM

La création des couples OP/OM s'appuie sur les activités des GUM et des partenaires de PROSPERER, les CCI et la fédération des CCI. La CCI, avec l'aide d'un agent commercial, a pour rôle d'effectuer la prospection commerciale, c'est-à-dire d'établir quelles sont les opportunités de marché et quels sont les OM potentiels pour la formation de couple (PROSPERER, 2012c). L'objectif final est de créer pour les diverses filières une base de données d'OM susceptibles d'orienter leur mode opératoire vers un partenariat avec les producteurs, à travers les OP. Les GUM font l'inventaire des MER potentielles et de leurs capacités, et appuient leur regroupement au sein d'OP. Les conseillers d'entreprise des GUM mettent à niveau les MER pour atteindre les exigences du marché à travers la délivrance de services d'appuis spécifiques. Les CCI et les GUM travaillent conjointement pour la mise en relation des OP et des OM et leur accompagnement lors de la mise en place du contrat (voir tableau 1, ci-après). La CCI s'occupe par la suite de la gestion du contrat, une fois qu'il a été établi.

La création du couple OP/OM passe par le développement d'un partenariat basé sur la réciprocité des services entre acteurs (voir figure 1). PROSPERER a ainsi développé l'idée de services intégrés, c'est-à-dire « des services fournis par l'OM aux OP et MER dont les coûts sont intégrés au prix du produit à la vente : équipements, intrants, emballage, services d'appui pour la facilitation de l'accès au crédit, information, formation, appui-conseil, accompagnement, entreposage » (PROSPERER, 2012).

Cet engagement de fourniture de services par l'OM aux agriculteurs place le contrat à créer dans un cadre d'agriculture contractuelle où l'implication de l'OM dépasse celle d'un simple contrat commercial. Afin d'orienter et d'aider l'OM dans cette démarche, PROSPERER indique que « les appuis du Programme aux OP s'effectueront désormais dans le sens de répondre aux exigences du marché de l'OM (volonté et capacité de l'OM). Les appuis aux OP (intrants et formations) se feront à travers l'OM pour initier le lien à double sens entre ces deux types d'acteurs » (PROSPERER, 2012c).

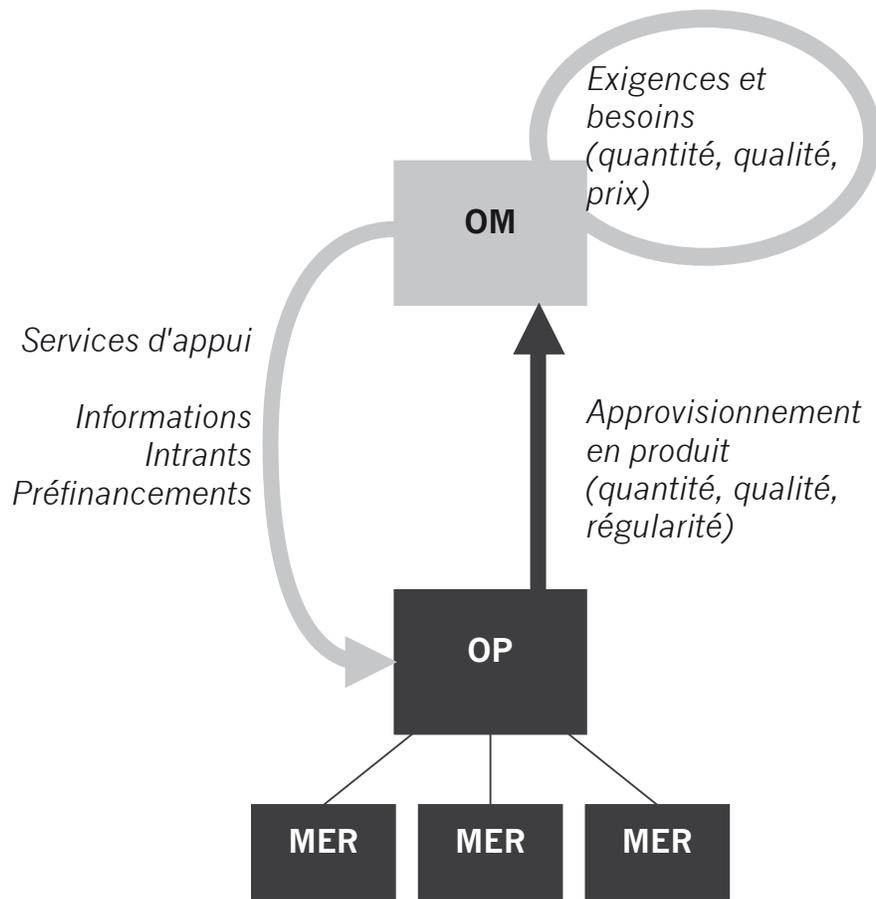


Figure 1 : Fonctionnement du couple OP/OM
 Source : PROSPERER

GUM	CCI	GUM et CCI
Inventaire et validation des MER	Prospection commerciale : opportunités de marché, OM à travers les manifestations économiques, la base de données des OM et les différents canaux de communication	Sélection des produits Validation des OM Mise en relation des OM avec les OP

GUM	CCI	GUM et CCI
Structuration des MER ou validation des OP Collecte des informations essentielles (capacité de production, fluctuation des prix, saisonnalité de la production, prix de revient, etc.) Délivrance des services d'appui spécifiques	 Appui à la gestion du contrat commercial	 Formation des OP sur la négociation commerciale Organisation d'un atelier de négociation Organisation d'un atelier d'élaboration d'un plan de mise à niveau Accompagnement à la contractualisation Accompagnement du couple dans l'établissement du bilan de campagne

Tableau 1. Chronologie d'actions entre le CCI et les GUM dans la promotion du couple OP/OM

3. Conditions pour la contractualisation, types et modalités de contrat

PROSPERER place son approche de couple OP/OM dans le cadre de l'agriculture contractuelle, tout en laissant une marge quant aux types de contrats et les formules (ie, les modalités comprises dans le contrat) à mettre en place. Cette partie s'applique à décrire succinctement les diverses possibilités pour ces deux aspects de la contractualisation.

3.1 Types de contrat

Différents modèles de contrat existent en fonction des opérateurs de marché impliqués et de leur profil.

3.1.1 Modèle centralisé

Le modèle centralisé correspond à un modèle classique où l'opérateur de marché passe des contrats individuels avec un grand nombre d'agriculteurs. Ce type de contrat est fréquemment

utilisé avec des quotas de production par des usines de transformation ou des sociétés d'exportation, qui commercialiseront par la suite un produit retravaillé sur le marché final. L'implication de l'acheteur contractant - de la fourniture d'intrants à la gestion de la production - est variable selon ses capacités ou sa volonté d'investissement. Les entreprises recourant à ce modèle sont de type moyen à grand, car les coûts fixes d'application du contrat (ie, agents de terrain) peuvent être substantiels, quoique absorbés par d'autres acteurs de terrain lorsque ceux-ci existent.

3.1.2 Modèle plantation-mère

Le modèle plantation-mère reprend le modèle centralisé, à l'exception que la contractualisation des producteurs s'inscrit dans une démarche de complément de production à celle de la plantation. Il existe aussi des cas où la plantation est utilisée comme source d'expérimentation ou de mise en place d'innovations que les producteurs contractualisés appliqueront par la suite : les producteurs deviennent alors la principale source de production pour la société contractante.

3.1.3 Modèle multipartite

Le modèle multipartite est une *joint venture* entre deux entités, soit une structure publique et une autre privée, soit une organisation non gouvernementale (ONG) et une organisation privée. Cette *joint venture* contractualise les producteurs indépendamment ou au sein d'une OP. La particularité de la *joint venture* repose sur le fait que les responsabilités de la partie contractante en aval sont réparties entre deux structures. Ainsi, la fourniture des intrants ou l'encadrement technique sont fournis par une des parties alors que l'autre va s'occuper de la transformation et de la valorisation de la production. Du fait de l'implication fréquente du public dans ce type de modèle, les contrats multipartites tendent à se focaliser sur des productions stratégiques au niveau national. Ce modèle multipartite nécessite une bonne coordination entre les membres constituant la *joint venture*, ce qui rend son application délicate.

3.1.4 Modèle informel

Le modèle informel correspond à un modèle centralisé mais établi sur des accords annuels, souvent verbaux. Ce sont de petites entreprises ou des courtiers qui ont recours, du fait de leurs moyens limités, à cette pratique. Dans ce type de contrat, le nombre de producteurs est généralement limité.

3.1.5 Modèle avec intermédiaire

Le modèle avec intermédiaire correspond à une contractualisation où l'approvisionnement de l'entreprise est géré par un intermédiaire - un chef de village, leader, comité, collecteur ou courtier - qui traite directement avec les producteurs et devient ainsi le contact principal avec les producteurs. Ce modèle peut être particulièrement efficace dans les zones où la bonne exécution et application de contrats est difficile à assurer (Prowse, 2012). En effet, si l'intermédiation est portée par un leader local, les structures sociales traditionnelles prennent le relais pour assurer la bonne conduite du contrat. Cependant, ce type de contrat présente parfois quelques difficultés. La sous-traitance des rapports avec les producteurs peut entraîner une dilution de l'impact des politiques techniques et des apports en matière de gestion des OM. La rupture du lien

directement établi entre l'entreprise contractante et les producteurs peut amener une baisse de revenus pour l'exploitant, des normes de qualité inférieures et une production irrégulière (Eaton, 2001).

La démarche de couple OP/OM et la contractualisation est encore récente pour PROSPERER et le Programme ne semble pas avoir tranché sur un type de contrat à promouvoir. Il laisse ainsi les opportunités et facteurs contextuels orienter sa mise en place. Les actions menées dans la région de Sofia laissent penser que l'équipe régionale s'oriente davantage vers la mise en place de contrats centralisés où producteurs et acheteurs contractualisent de manière directe et formelle. Dans ce cas, Les GUM, équipes régionales et CCI servent de facilitateurs pour les négociations et de garants pour les producteurs auprès de l'acheteur.

Dans la région du Haute Matsiatra, l'équipe régionale a mis en place un contrat entre un collecteur et un acheteur, établissant ainsi un contrat direct de type centralisé, mais le souhait d'origine aurait été de créer un contrat avec intermédiaire entre la coopérative de producteurs de maïs et un acheteur, avec le collecteur comme sous-traitant de l'interface avec la coopérative.

3.2 Modalités des contrats

Les contrats entre producteurs et acheteurs s'établissent selon différentes modalités à travers lesquelles l'engagement de l'acheteur vis-à-vis du producteur varie (Da Silva, 2005).

La forme contractuelle la plus simple est celle du contrat commercial où sont seulement spécifiés les paramètres liés à la mise en marché, c'est-à-dire ce qui doit être produit (quantité, qualité) et les engagements des deux parties concernant la vente (prix, transport, etc.). Cette forme de contractualisation est proche d'un marché au comptant dont elle diffère par l'engagement des producteurs sur l'exclusivité de la vente à l'opérateur de marché et l'engagement de l'opérateur de marché sur le mécanisme de fixation du prix. Cette forme de contrat n'appartient pas à l'agriculture contractuelle, mais peut être un premier pas vers celle-ci par l'établissement d'une première relation entre acheteurs et producteurs.

Il existe ensuite des contrats dont les modalités spécifient des engagements plus contraignants pour les producteurs et les acheteurs. Les clauses vont de la fourniture d'intrants par l'acheteur, aux exigences en terme de conduite des cultures. Il existe aussi des contrats ayant des clauses spécifiques sur l'usage de la terre, dernier degré de contrôle de l'acheteur sur le système productif de l'agriculteur. Ces cas apparaissent lorsque l'opérateur de marché loue aux producteurs, sur des baux annuels ou plus long, la terre qui servira à la mise en culture de la production agricole en question.

Les contrats avec « fourniture d'intrants » sont fréquemment utilisés dans les cas où il y a des besoins en intrants spécifiques ou si les intrants sont un peu disponibles sur le marché (Prowse, 2012). Les contrats avec des clauses relatives à la « gestion de la production » spécifient la manière dont certaines étapes de cultures doivent être menées. Ils sont utilisés pour atteindre un standard de qualité (charte de qualité) et pour contrôler les critères de qualité nécessitant des

investissements pour être contrôlés (concentration en sucre, niveau de concentration des phytosanitaires, etc.).

4. Éléments sur la filière

Cette section se concentre sur les éléments de la filière ou extérieurs à celle-ci qui influenceront la mise en place du contrat. Cette partie aborde : i) le contexte socio-politique, ii) le milieu physique, iii) les caractéristiques du produit, iv) les caractéristiques des acteurs et iv) les caractéristiques du marché et des transactions. La grille employée ici sert à déterminer quels sont les leviers et les freins pour construire une contractualisation au sein de la filière.

4.1 Contexte socio-politique

4.1.1 Contexte politique

Madagascar se trouve depuis 2009 dans une crise politique qui amplifie les faiblesses structurelles de l'État (des points de vue administratifs et juridiques) et appauvrit le pays.

La population considère que le système juridique malgache n'est à l'heure actuelle pas assez efficace et fiable pour gérer les litiges entre individus. Les clivages sociaux font craindre aux acteurs de l'aval (majoritairement Karana, étrangers ou métisses), que faire appel au tribunal entraînerait une détérioration de leur image, préjudiciable à leurs activités, et pénaliserait les plus pauvres, essentiellement les producteurs dans la filière, en leur limitant l'accès aux recours légaux par faute de moyens financiers et de connaissances.

4.1.2 Soutien des pouvoirs publics

La filière ne profite pour l'instant pas de soutien des pouvoirs publics. De même, les organismes de recherche nationaux et internationaux, comme le Centre national de la recherche appliquée au développement rural (FOFIFA), le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD), ou l'Institut de recherche pour le développement (IRD), ne mènent pas de travaux sur la culture du black eyes en particulier ni sur la filière en général. Les actions menées à l'heure actuelle pour le soutien et la dynamisation sont celles des structures publiques décentralisées, comme la Circonscription du développement rural (CirDR), qui ne disposent que de peu de moyens. La filière a pris son essor grâce à l'action du secteur privé de manière générale, et sa reconnaissance par le secteur public n'est que toute récente.

4.1.3 Politique macro-économique

Des fortes variations du taux de change ont été remarquées en milieu d'année. Ce phénomène fragilise les filières d'exportation pour lesquelles la stabilité de l'ariary vis-à-vis de l'euro ou du dollar permet une meilleure visibilité de leur activité.

4.1.4 Infrastructures

Le bassin de production profite du bon état des routes RN4 et RN6, ce qui facilitent les flux physiques des zones de production aux zones d'exportation (Mahajanga en tête).

4.2 Caractéristiques du marché

Le black eyes se vend essentiellement à l'exportation. Le secteur agro-alimentaire malgache ne semble pour l'instant pas intéressé par ce grain sec et il y a peu de consommation locale.

L'exportation se fait sur deux principaux marchés distincts : i) le marché indo-pakistanaï, à la recherche d'un produit tout-venant et ii) un marché occidental (Europe, Amérique du nord et bassin méditerranéen), à la recherche d'un produit de qualité (la meilleure qualité, le grade 1, équivaut à 480 grains/100g de produit) et avec des normes sanitaires strictes. La demande internationale du black eyes malgache semble être en pleine croissance, notamment grâce à l'expansion du marché indien.

4.3 Caractéristiques des acteurs et de la filière

Les opérateurs de marché se divisent en trois groupes : les démarcheurs, les collecteurs et les exportateurs, ces profils présentant eux-mêmes des variations selon le mode d'action des acteurs.

4.3.1 Démarcheurs

Les démarcheurs sont les intermédiaires des collecteurs et ils permettent à ces derniers d'étendre leur zone d'activité. Les démarcheurs changent fréquemment, car cette activité est souvent considérée comme temporaire.

4.3.2 Collecteurs

Les collecteurs sont des acteurs clefs de la filière : intermédiaires et acteurs locaux, ils sont reconnus par les producteurs, à la différence des exportateurs, dénommés « grands patrons », et leur fonction de collecte est souvent vue par les exportateurs comme une assurance contre les risques liés à une transaction avec les producteurs. Le transport des marchandises à l'entrepôt des exportateurs est considéré par ces derniers comme un service essentiel.

4.3.3 Exportateurs

Les exportateurs, en tant qu'acheteurs finaux sur le territoire, proposent le prix d'achat le plus élevé de la filière. Ils ont peu de contacts directs avec les producteurs et ont une confiance limitée quant à l'investissement direct auprès des producteurs. Leur stratégie d'achat est guidée par les relations qu'ils entretiennent avec leurs clients à l'étranger et les exigences du marché auquel est destiné le black eyes. Certains exportateurs travaillent sur des contrats révisés mensuellement (avec renégociation du prix de vente et des quantités livrables), alors que d'autres travaillent avec des courtiers fixant leurs prix d'achat en fonction des variations hebdomadaires, voire journalières, du cours du produit. Les exportateurs travaillant sur le marché occidental s'approvisionnent de préférence dans les zones du bassin de production où le black eyes est de bonne qualité. Du côté des exportateurs, la concurrence, qui s'est accrue au cours des dernières

années, a conduit à une réduction de leur marge. Cependant, face à la demande, les exportateurs continuent à travailler dans cette filière.

4.3.4 Producteurs

Le bassin de production se trouve dans une zone majoritairement rurale où les cultures de rente sont présentes depuis longtemps. La culture du black eyes a été assez facilement adoptée par les agriculteurs, car elle est au final assez proche dans l'itinéraire technique d'une culture comme celle du coton, autrefois dominante dans la région. Les producteurs ont pour la plupart connu les systèmes d'encadrement technique (par exemple, le coton était commercialisé sur un modèle de contrat centralisé avec l'usine d'égrenage) et considèrent que cette approche est utile et efficace pour répondre à leurs problèmes techniques.

La très grande majorité des cultivateurs de black eyes sont des petits producteurs. Leurs besoins financiers, mais aussi en vulgarisation, en formation et en appui-conseil, sont importants. Ces contraintes rendent les petits producteurs hostiles aux changements comme les nouvelles cultures, nouvelles techniques de culture, nouveaux intrants, etc. si ces changements présentent une part de prise de risque.

Les producteurs plus aisés, soit ceux dont la superficie cultivée dépasse les 3 ha, ont souvent moins de difficultés financières à mener la culture, et cette aisance alimente une certaine flexibilité face aux innovations et un esprit d'entreprise. Ces producteurs sont aussi en majorité demandeurs de formations et d'appui-conseil.

4.3.5 Organisation de la filière

La filière s'articule autour de deux types de marchés successifs : les marchés locaux où échangent producteurs et collecteurs, et les marchés entre collecteurs et exportateurs. Ces deux marchés sont majoritairement dominés par les échanges au comptant, ce qui laisse présager une absence de gouvernance dans la filière. La confiance entre acteurs est assez limitée, empêchant le développement d'une meilleure coordination. Cependant, malgré cette défiance chez les acteurs de la filière, des formes de coordination, basées sur la confiance, se sont tout de même développées avec le temps et au fur et à mesure de la fréquence des échanges. Ceci est notamment vrai dans le cas des relations entre exportateurs et collecteurs où, avec le développement d'une certaine confiance, les exportateurs ont commencé à spécifier des exigences particulières sur l'approvisionnement.

L'asymétrie d'information dans la filière reste forte. Les collecteurs profitent de leur position d'intermédiaire pour centraliser les informations dont les extrêmes de la filière ont besoin pour améliorer leur activité (ie, quantité et qualité exigées).

À l'heure actuelle, les marchés au comptant étant prédominants, le prix du produit est déterminé par les acheteurs des deux marchés. Les marchés locaux étant subordonnés aux marchés des exportateurs, ce sont les variations de prix (via l'offre et la demande) qui influencent l'évolution des prix sur les marchés locaux. Le prix d'achat sur le marché local ne véhicule pas d'information sur la qualité du produit : un bon produit aura le même prix d'achat qu'un produit

de moins bonne qualité. Certains collecteurs et démarcheurs pratiquent cependant un système de prime au marché lorsque l'agriculteur peut livrer de grandes quantités en une seule fois.

4.3.6 Associations et regroupements

Il existe des regroupements et des organisations d'agriculteurs, mais leur rôle est très faible dans la filière. Les producteurs de black eyes sont souvent organisés de manière informelle, suivant des schémas traditionnels. Ces organisations servent surtout à coordonner l'entraide entre producteurs lors des grands travaux aux champs. Les organisations formelles sont rares et leurs activités se tournent davantage vers la production que vers la mise en marché ou l'interface avec l'environnement de services.

4.4 Caractéristiques du produit et production agricole

4.4.1 Conditions pédologiques et climatiques

Le black eyes est cultivé sur les baiboho, terres de très bonne qualité, depuis longtemps utilisées pour les cultures de rente. Le bassin de production profite d'une saison sèche bien marquée, ce qui sied idéalement à la culture du black eyes.

4.4.2 Qualité

La qualité du produit est jugée sur la couleur du grain, son calibre et son état sanitaire. La couleur du grain et son état sanitaire sont plus ou moins homogènes lors de l'arrivée chez les exportateurs. Le calibre est le critère déterminant pour les exportateurs, car c'est celui qui varie le plus fortement d'une zone de production à l'autre. Les exportateurs qui travaillent sur le marché occidental recherchent un black eyes pouvant leur apporter un pourcentage important de grains grade 1 après calibrage.

Le black eyes commercialisé est de qualité variable selon le bassin de production. Cette variabilité de la qualité provient notamment d'un accès ou non à l'information et à la formation (à savoir les exigences du marché et comment y répondre) des agriculteurs.

4.4.3 Ravageurs et stockage

Les ravageurs posent un problème important aux producteurs. D'une part, l'accroissement des surfaces de culture a été accompagné d'une propagation des ravageurs et, d'autre part, les producteurs éprouvent des difficultés à conserver le grain en l'état pendant le stockage. Certains agriculteurs et techniciens rapportent qu'il n'est pas possible de conserver un black eyes de bonne qualité plus de 3 mois dans les conditions offertes par les producteurs (les grains sont en effet sujets aux ravageurs et au flétrissement).

4.4.4 Disponibilité des services

Les agriculteurs ont des difficultés à accéder à des semences de qualité. La filière manque de semenciers et les circuits de commercialisation sont encore peu développés. Les agriculteurs s'approvisionnent sur le marché local et auprès des producteurs voisins en se renseignant sur la qualité des graines vendues. Des semences de qualité seraient un plus pour la maîtrise de

l'itinéraire technique, à condition de prendre en considération les nouveaux coûts que celles-ci engendraient pour les producteurs. La disponibilité des produits phytosanitaires est bonne. Leur coût peut cependant être prohibitif pour les agriculteurs les plus précaires, les obligeant à adapter leurs pratiques culturales.

L'appui aux agriculteurs est dispensé par l'État, les programmes de développement et les ONG. Le peu de fonds alloué aux structures publiques décentralisées ne leur laisse qu'une marge de manœuvre limitée pour mener des actions auprès des producteurs. Le centre de services agricoles (CSA), ONG financée par l'Union européenne, a plus de latitude pour l'action et relaie le besoin des producteurs aux prestataires de services pouvant répondre à leurs demandes (formation sur les produits phytosanitaires par les annexes locales d'AgriVet, par exemple). Les programmes de développement (comme le Programme de soutien au développement rural (PSDR) ou le PROSPERER) œuvrent davantage sur les aspects structurels dans le monde agricole, comme l'organisation des producteurs ou le développement de l'entrepreneuriat, par exemple.

4.5 Expérience passée et présente de contractualisation dans la filière black eyes

La société de production agricole (SopAgri) de Majunga a été un des pionniers dans le développement de la filière black eyes, en initiant notamment des essais sur la rentabilité de la production dans différentes zones de Madagascar. Une fois que la zone d'Ambato-Boeny s'est révélée être un endroit favorable pour cette culture, SopAgri a étendu la production à travers un système d'encadrement paysan. En échange de semences et d'intrants vendus à crédit dans les magasins de proximité, ainsi qu'un encadrement et un suivi technique, les agriculteurs cultivaient puis vendaient à un prix fixe le black eyes à SopAgri qui, par la suite, triait, calibrait et exportait le produit.

Ce système a fonctionné sans mise en place de contrats formels avec les producteurs et reposait sur un accord oral et une confiance mutuelle. La démarche de SopAgri s'approche d'un modèle de contrat centralisé avec des clauses sur la gestion de la production, tout en maintenant un système informel. SopAgri exporte essentiellement les produits sur le marché occidental où la qualité du produit est fondamentale. Le marché occidental recherche essentiellement un black eyes de grade 1, soit des grains de plus gros calibre. Des facteurs importants de la qualité du produit final proviennent des activités prises en charge par l'exportateur, comme le tri, le calibrage et le traitement phytosanitaire préventif, mais l'investissement de SopAgri auprès des producteurs montre l'intérêt d'une amélioration et d'une standardisation des pratiques culturales pour pouvoir acheter un produit de meilleure qualité et homogène. L'investissement de SopAgri via le système d'encadrement paysan était étayé par la garantie d'obtenir un pourcentage de black eyes de grade 1 de la part des paysans et d'augmenter ainsi sa capacité de commercialisation de grade 1, qui est plus rémunérateur.

Cette approche d'encadrement paysan développée par SopAgri a dans un premier temps bien fonctionné et est d'ailleurs grandement responsable de leur développement. Cependant, ce modèle basé sur des accords informels n'a pas résisté à l'augmentation de la concurrence avec

l'entrée de nouveaux opérateurs de marché. Le partenariat entre SopAgri et les agriculteurs n'a pas su évoluer face aux changements du marché : la proportion de vente hors contrat des producteurs a augmenté face à l'attrait suscité par la hausse des prix d'achat sur le marché local, rendant le système mis en place par SopAgri déficitaire et caduque.

Le bassin de production présente un autre cas de contractualisation entre agriculteurs et opérateurs de marché. Afin de satisfaire sa demande en black eyes, la plantation de Sarelacos met en place chaque saison des contrats court terme (3-4 mois) avec les agriculteurs locaux pour que ceux-ci cultivent du black eyes sur la plantation. Sarelacos loue la parcelle, fournit les intrants, l'appui et le suivi technique, en échange de la vente exclusive de la récolte. Cette démarche se rapproche de celle de SopAgri, et ainsi de l'agriculture contractuelle, mais l'accès restreint au foncier des producteurs, c'est-à-dire seulement lors de la culture du black eyes - les terres étant des baiboho, les terres ne sont pas cultivables le reste de l'année - la distingue du type de contractualisation qui est discutée dans cette étude. Le système de contractualisation de la plantation de Sarelacos est, par ailleurs, tout à fait intéressant en terme de production pour la société et en termes économiques pour les agriculteurs. Ce système tend vers un salariat agricole avec location de la parcelle, et non d'agriculture contractuelle dans laquelle les agriculteurs pourraient jouir de la terre sur de plus longues durées pour pouvoir cultiver d'autres produits agricoles. Dans le cas Sarelacos, la disponibilité physique des terres pour la culture est une raison suffisante pour expliquer l'impossibilité de développer une agriculture contractuelle.

5. Quelle contractualisation dans la filière black eyes ?

Le développement des couples OP/OM dans la filière soulève plusieurs questions : quels sont les opérateurs de marché à privilégier comme partie contractante ? Est-il nécessaire que des acteurs annexes participent à ces contrats et quel type de contrat promouvoir ? Quels sont les points de négociation à privilégier ?

5.1 Quels opérateurs de marché privilégier ?

Une des premières questions qui se pose devant l'éventualité de mettre en place des relations contractuelles est le choix de l'opérateur de marché pour la formation du couple OP/OM. La filière est composée de trois opérateurs de marché différents. Les démarcheurs sont des intermédiaires dont l'activité n'est pas tout à fait installée et dont beaucoup de producteurs se passent volontiers quand ils en ont les moyens - proximité du marché local et/ou connaissance de collecteurs. Restent les collecteurs, principaux interlocuteurs des producteurs, et les exportateurs, acheteurs finaux de la filière à Madagascar.

L'établissement d'un contrat entre exportateurs et producteurs permet de raccourcir la chaîne d'acteurs en enlevant un ou deux maillons de la filière : les parties prenantes se partagent alors la marge et les coûts captés par les intermédiaires. La mise en place d'une coordination directe entre ces deux catégories d'acteurs ouvre la voie vers la négociation de la marge captée

auparavant par les intermédiaires. La mise en relation des exportateurs et des producteurs permet aussi un transfert de connaissances vers les producteurs et facilite le développement d'une production répondant aux exigences du marché. En tant qu'interface avec le marché international, les exportateurs connaissent les exigences de qualité des marchés. La mise en contact entre exportateurs et producteurs faciliterait le développement de standards et de normes, à travers la communication des besoins en qualité (critères physiques ou sanitaires), pour optimiser la chaîne d'approvisionnement. Dans l'autre sens, le contact direct avec les agriculteurs permet d'estimer les volumes disponibles ou envisageables d'obtenir.

Parmi les difficultés à anticiper pour ce type de partenariat sont la nécessité de répartir les fonctions exercées habituellement par le collecteur (comme le groupage et le transport) et la mise en confiance de deux catégories d'acteurs qui ont peu l'habitude de travailler ensemble. Ainsi, la création de ce couple prévoit un important travail de mise en confiance des deux acteurs et nécessite de convaincre les exportateurs de l'intérêt d'un tel projet. En effet, les exportateurs estiment en majorité que les collecteurs, par leur rôle dans la filière, leur servent de filet de sécurité en faisant l'interface avec les producteurs. Peu d'exportateurs souhaitent investir directement dans la filière de peur que leurs investissements ne soient pas rentabilisés, en cas de ventes hors contrat par exemple, ou qu'ils soient récupérés par la concurrence.

Parmi les différents profils d'exportateur, ce sont ceux qui travaillent sur le marché occidental qui pourraient être le plus enclin à travailler en partenariat avec le secteur agricole. En effet, leurs exigences en terme de qualité suscitent chez ces exportateurs des besoins de contrôle sur l'input agricole dans leur société. Ce besoin est d'autant plus important que le prix pour un produit de qualité est nettement plus rémunérateur. Ces exportateurs seront donc plus enclin à investir auprès des producteurs pour s'assurer d'obtenir un produit de meilleure qualité.

Une autre catégorie d'exportateurs potentiellement intéressants pour la formation des couples contractants sont ceux qui possèdent déjà des infrastructures de stockage dans les zones de production. Ils sont ainsi capables de remplacer rapidement les fonctions des collecteurs en intégrant le groupage de la récolte et le transport. Cette perspective de contractualisation est intéressante à condition que l'exportateur travaillait auparavant avec des collecteurs ou des démarcheurs et non directement avec les producteurs, au comptant.

La contractualisation entre collecteurs et producteurs semble de prime abord la plus simple à mettre en place. En effet, en tant qu'acteurs locaux, la mise en relation entre ces deux catégories d'acteurs est dans un premier temps facilitée car ils se côtoient et travaillent déjà ensemble. Bien sûr, cette proximité peut faire naître une méfiance entre les deux parties, surtout dans le cas où des comportements opportunistes ont été décelés de part et d'autre.

Cependant, la mise en place de tels contrats limiterait les bénéfices pour la filière et les producteurs, comme la circulation des informations et le transfert de connaissances permettant une amélioration de la qualité possible avec les exportateurs. Par ailleurs, les prix négociables avec les collecteurs seront alignés sur ceux du marché local, augmentant les chances de ventes hors contrat, phénomène pouvant à moyen terme rendre la contractualisation caduque auprès des

acteurs locaux. Enfin, les études sur la contractualisation ont mis en avant la contrainte des coûts fixes liés à la mise en place de la contractualisation dans le cadre d'une agriculture contractuelle, ce qui limite fortement l'investissement des collecteurs dans une démarche d'agriculture contractuelle.

La mise en relation des exportateurs et des producteurs, bien que nécessitant des efforts plus importants, serait un avantage pour la structuration de la filière et pour les producteurs en terme de gains financiers et de transfert des connaissances.

Afin d'éviter les ramifications et les complications par la suite, seules les implications d'une contractualisation entre producteurs et exportateurs seront discutées dans la section qui suit.

5.2 Discussion sur le type de contrat à mettre en place et les spécifications dans le contrat

5.2.1 Type de contrat

Étant donnée la situation de la filière, il est intéressant de discuter trois types possibles de contrat entre producteurs et exportateurs : les contrats centralisés, les contrats bilatéraux et les contrats avec intermédiaires. Les contrats informels ne rentrent pas dans l'optique de PROSPERER qui a des objectifs de structuration du secteur privé en interface avec le secteur public. Ainsi, PROSPERER cherche à formaliser et officialiser les activités économiques et les relations entre acteurs. Les contrats multipartites semblent à moyen terme difficilement imaginables. L'État malgache, via le Ministère de l'agriculture et ses structures publiques de développement agricole, porte pour le moment peu d'intérêt à cette filière dont la vitalité et l'importance économique régionale semblent cependant indéniables.

5.2.1.1 Des contrats de type centralisé à des contrats bilatéraux : le rôle de PROSPERER dans l'appui aux OP

Jusqu'à présent, le Programme semble s'orienter vers la mise en place de contrats simples entre deux types d'acteurs : les producteurs et les opérateurs de marché. Les opérateurs de marché qui semblent les plus intéressants pour la contractualisation sont les exportateurs. Le Programme souhaite que ces contrats se fassent avec les OP. D'après l'étude de la filière, les organisations de producteurs ont pour le moment un rôle faible dans l'interface avec le marché pour la commercialisation et la négociation au cours de la vente. Ce constat semble pointer vers une contractualisation de type centralisé, c'est-à-dire où l'exportateur contracte individuellement chaque producteur. C'est à l'heure actuelle une des solutions les plus probables, si PROSPERER souhaite remplir ses objectifs de contractualisation annuelles. Néanmoins, ce type de contractualisation entraîne des coûts de transaction ex ante et ex post élevés, ce qui génère une prise de risque financière supplémentaire pour les OM et risque ainsi de les détourner du projet.

La contractualisation entre l'exportateur et une OP serait donc la plus opportune. La contractualisation est d'ailleurs un des leviers que souhaite utiliser le Programme pour l'appui aux OP. Pour atteindre ses objectifs de structuration du secteur privé, PROSPERER souhaite appuyer les OP à travers le partenariat créé avec les OM via le couple OP/OM (PROSPERER,

2012c). Les GUM, structures décentralisées du Programme, offriraient l'appui à la structuration et à la dynamisation des OP via des formations socio-organisationnelles et l'accompagnement dans la démarche de contractualisation. En tant qu'acteur de terrain, les conseillers d'entreprise, agents de terrain des GUM, sont bien connus des producteurs et sont une interface évidente pour les producteurs. L'accompagnement par les GUM faciliterait aussi la fourniture de services par les acheteurs contractants le cas échéant. Enfin, l'implication de PROSPERER pour la mise en place de ce type de contrat a valeur de garant auprès des exportateurs, ce qui améliorerait le climat de confiance.

5.2.1.2 Contrats avec intermédiaire

D'après l'étude menée, les collecteurs sont des acteurs pour le moment incontournables ou du moins dont le rôle est tout à fait central. De plus, la filière possède de manière informelle cette structure, bien que les collecteurs soient plus dégagés de responsabilités auprès des producteurs. Alors pourquoi ne pas imaginer un type de contrat entre producteurs et exportateurs faisant intervenir des intermédiaires ? Le modèle de contrat avec intermédiaire met à profit les avantages des collecteurs, c'est-à-dire leurs fonctions de groupage et de stockage des produits, leurs connaissances des producteurs, et leur statut au sein des populations locales. En effet, les intermédiaires favorisent l'adhésion sociale et politique des producteurs aux accords créés lors des contrats (Prowse, 2012), ce qui diminue les risques encourus par l'exportateur lors des investissements. L'intermédiaire assume ainsi son rôle de garant auprès de l'exportateur.

Toutefois, ce modèle ne peut être effectif qu'à une seule condition. La mise en place de ce type de contrat demande à ce qu'un partenariat entre l'exportateur et le collecteur soit déjà existant, c'est-à-dire qu'ils aient développé une relation de confiance solide. En effet, il faut que l'exportateur accepte de céder la gestion d'une partie de son investissement à une tierce personne. Le rôle charnière du collecteur est renouvelé, dans sa fonction d'échange entre les deux autres maillons de la chaîne. Il devra assumer l'application des demandes inscrites dans le contrat : la fourniture des intrants, des avances, le transfert de connaissances entre les deux autres parties, etc. Ainsi, la fiabilité du collecteur est primordiale, sans quoi les difficultés liées à ce type de contrat seraient amplifiées.

Ce type de contrat ne joue pas sur l'attrait d'une nouvelle plus-value pour les exportateurs et les producteurs. Néanmoins, il est intéressant pour les producteurs car, se structurant sur un modèle embryonnaire dans la filière, il peut être source de stabilité à moyen et à long terme et il permet le transfert de connaissances, deux aspects recherchés par les producteurs (Prowse, 2012). Ce type de contrat n'est réalisable qu'à condition d'identifier un partenariat exportateur/collecteur solide et durable.

5.2.2 Points de négociation et spécifications

En fonction des parties prenantes au contrats, de leur stratégie et de leur capacités financières, le contrat reposerait sur différentes spécifications et modalités. Cependant, la négociation du contrat entre agriculteurs et exportateurs doit se faire autour de plusieurs points : i) la durée du contrat, ii) les normes de qualité et le cas échéant les pratiques culturelles, iii) les services fournis, iv) les

accords relatifs à la fixation du prix et les modalités de paiement, et v) les modalités pour régler les litiges.

5.2.2.1 Durée du contrat

Afin de travailler dans un cadre d'agriculture contractuelle et non pour la mise en place de simples contrats commerciaux, il est nécessaire que le contrat se fasse avant le début de la mise en culture. En effet, la fourniture des intrants ou bien les exigences concernant les étapes de culture doivent être perçues à temps par les producteurs. De plus, l'engagement de l'exportateur avant la campagne offre aux producteurs une visibilité sur les débouchés, ce qui est un paramètre presque aussi important pour les agriculteurs que les bénéfices supplémentaires réalisés avec la contractualisation (Prowse, 2012). La durée du contrat doit donc couvrir la période allant de la mise en culture à la réception du produit agricole. Des contrats saisonniers semblent la formule la plus adaptée au type de produit qu'est le black eyes.

5.2.2.2 Normes de qualité

La qualité du produit exporté, jugée notamment par le calibre du grain, est un des facteurs essentiels à l'accès aux marchés les plus rémunérateurs. Cet aspect peut ainsi être un des points centraux de négociation et de concertation lors de la mise en place du contrat. La qualité du produit recherché doit se construire autour de normes précises et bien comprises par les producteurs (Eaton 2001). Ainsi, il faudra définir des moyens et des outils à partir desquels les deux parties pourront dialoguer et comprendre les exigences et les capacités de l'un et de l'autre en termes de qualité.

Il existe plusieurs manières de travailler autour de la qualité avec le contrat. D'un côté, il est possible de mettre en place dans le contrat une grille d'évaluation de la qualité du black eyes selon des critères retenus (comme le calibre, la couleur, etc.). Ce genre d'outil existe déjà dans le bassin de production. L'union d'associations de producteurs d'Ambato-Boeny, Fivondronan'ny Firambany'ny Mpamboly Voanjo, a mis en place une méthode pour évaluer à partir d'échantillons le pourcentage de grade 1 dans la récolte de ses membres. Cet outil permet ainsi d'évaluer la qualité du produit cultivé par son calibre. Cette grille d'évaluation peut ainsi servir d'objectif de production pour les producteurs et leur permettre de connaître les besoins de l'exportateur. De l'autre côté, un appui technique peut être fourni pour aider et encadrer les producteurs dans les pratiques agricoles des producteurs. Cette approche oriente le contrat vers une plus forte implication de l'exportateur, car celui-ci devra travailler avec les producteurs et les appuyer pour la mise en place de nouvelles pratiques agricoles. L'orientation des contrats vers des clauses relatives à la gestion de la production se justifie lorsque l'exportateur veut pouvoir contrôler des aspects qualitatifs difficilement décelables sans investissements spécifiques, comme les taux de résidus de pesticides ou bien lorsqu'il souhaite une homogénéisation forte du produit agricole acheté.

5.2.2.3 Services fournis par l'exportateur et répartition des fonctions

Dans une approche de services intégrés, PROSPERER sollicite les OM en tant que pourvoyeurs de services. « Les OM doivent rendre des services (relation bilatérale) aux MER productrices

regroupées dans les OP pour les fidéliser, en contrepartie du partenariat de fourniture de matières premières ou intrants. Le Programme incitera la mise en place de ce système de réciprocité tacite des services rendus entre OP et OM » (PROSPERER, 2012).

Les services sont de différents types. Si l'on discute de contrats commerciaux, ils peuvent être le ramassage et le transport de la récolte. Dans un cadre d'agriculture contractuelle, ces services, en plus de ceux précités, iront de la fourniture d'intrants à l'appui et à l'accompagnement de la production agricole, via l'emploi d'agents de terrain ou la création de points de vente des intrants.

Contrats orientés vers l'obtention de qualité

Dans le cadre d'un contrat axant son contenu vers l'obtention d'un produit de qualité, les services fournis par l'exportateur s'inscriront davantage dans un paradigme d'agriculture contractuelle. En effet, la recherche de qualité pousse l'exportateur vers un transfert de connaissances et/ou une volonté de contrôle sur la production (sur les pratiques culturales et les intrants utilisés). La mise en place d'une grille d'évaluation, discutée dans les paragraphes sur la qualité, s'inscrit dans le début d'un transfert de connaissances aux producteurs, tout en restant dans un contexte de contrat commercial, hors agriculture contractuelle telle que définie précédemment. Ainsi, les services fournis par l'exportateur dépendront de ses besoins, de ses capacités d'investissement et de la confiance engagée dans ce partenariat. Plus les exigences en qualité seront importantes, plus il y a de chances que l'exportateur soit enclin à négocier des clauses sur la gestion de la production en parallèle de clauses sur la fourniture d'intrants. Des capacités financières limitées orienteront davantage vers des clauses de fourniture d'intrants car les coûts fixes générés par la gestion de la production (nouvelle section de management intégré de l'amont agricole au sein de la société pour l'assistance technique, le contrôle de l'évolution, etc.) seront trop importants.

Dans le cas des fournitures d'intrant, et notamment de semences de qualité provenant de souches pures, il peut être intéressant d'inclure une clause sur la possibilité de garder une quantité suffisante de récolte pour pouvoir ressemer l'année suivante sur une surface donnée. Les semences devront être renouvelées tous les 3 ou 4 ans. Cette stratégie limite les risques liés à l'investissement des exportateurs et permet aux producteurs de conserver une certaine autonomie financière, contrairement à une clause les obligeant à acheter des semences chaque année. Cependant, ce mécanisme requiert la mise en place d'un moyen de contrôle pour s'assurer que les producteurs vont bien utiliser ces semences et non spéculer dessus en les revendant à prix plus élevés, et acheter par la suite des semences de moindre qualité.

Contrats centralisés ou bilatéraux et répartition des fonctions

Dans la mise en place de ce type de contrat, une des questions centrales est la prise en charge des fonctions auparavant réalisées par les intermédiaires. Dans le cadre de ces activités, PROSPERER travaille dans le sens de la captation de la valeur ajoutée par les MER. Cette captation se fait à travers la maîtrise de nouvelles fonctions appartenant à la filière. « La

réalisation d'au moins une transformation primaire par l'OP (calibrage, nettoyage, mise en sac, etc.) est un critère de choix des filières pour les couples à appuyer » (PROSPERER, 2012). Quelles fonctions les producteurs peuvent-ils intégrer afin de capter une plus grande valeur ajoutée dans la filière ?

Les producteurs peuvent intégrer de nombreuses fonctions touchant à la transformation du black eyes, qui sont, dans l'ordre : le triage, le calibrage, le traitement phytosanitaire et la mise en sac. Le triage fait déjà partie intégrante des activités des producteurs et seule une amélioration de la technique pourrait être envisagée. Le calibrage est la première fonction de transformation que les producteurs pourraient intégrer. La prise en charge d'une nouvelle activité demande cependant un transfert de connaissances, et donc un appui et un accompagnement technique, ainsi que l'équipement des producteurs, ce que les exportateurs ne seront peut-être pas prêts à assumer. De plus, la prise en charge du triage par les producteurs menace une des activités qui procure aux exportateurs un avantage sur leurs concurrents et leur permet de prétendre à une marge plus importante. Les fonctions de traitement sanitaire et de mise en sac doivent être réalisées à la suite du calibrage. L'intégration de ces fonctions de transformation n'est toutefois pas impossible et requiert une concertation avec l'exportateur contractant pour savoir quelles sont les marges de manœuvre.

Les autres fonctions que peuvent intégrer les producteurs sont celles qui incombent aux collecteurs, à savoir le groupage et le transport de la marchandise. Les contrats centralisés avec un grand nombre de producteurs individuels laissent peu de possibilités pour la captation de ces fonctions par les producteurs. Ainsi, l'assimilation de ces fonctions nécessite avant tout une organisation des producteurs autour de ces activités. Ensuite, les producteurs contractants associés doivent être capables d'absorber les coûts liés à ces activités et ainsi pouvoir prétendre à la marge obtenue par les intermédiaires. Une simulation des seuls coûts de transport et de groupage, d'après le calcul des coûts des collecteurs et des démarcheurs, permet d'évaluer les frais à 110 Ar/kg. La variation du coût par nombre de producteurs associés, et donc par nombre de tonnes de black eyes vendu, dépend de l'amortissement de la carte de collecteur, document nécessaire au transport des marchandises sur le territoire malgache. Ces coûts, en perspective de la marge potentiellement disponible (de 140 à 180 Ar/kg), semblent acceptables. Ils représentent cependant un investissement sans doute difficile à prendre en charge pour des producteurs ayant déjà peu de fonds de roulement. Les agences de microcrédit, via les greniers communautaires villageois, pourraient apporter une solution envisageable. Les coûts seront néanmoins plus élevés, car il faut prendre en compte les frais liés à la prestation de services de l'agence de microcrédit, comme les intérêts, etc. De plus, rares sont aujourd'hui les organisations de producteurs qui se tournent vers ce type d'activités, ou dont la structure peut supporter ce genre d'innovation. En d'autres termes, cette simulation - assez réductionniste - ne prend pas en compte les coûts liés à l'organisation des producteurs, notamment en terme de groupage des récoltes, d'organisation des tours de transport, de suivi et de contrôle de la bonne marche de ces activités, etc. La marge potentielle calculée ci-dessus risque donc en réalité d'être nettement plus réduite et ainsi ne pas présenter, dans un premier temps, un gain important pour les agriculteurs.

5.2.2.4 Accords relatifs à la fixation du prix et modalités de paiement

PROSPERER préconise que la fixation du prix d'achat aux producteurs se fasse en fonction du marché ; les producteurs ne peuvent donc pas influencer le prix (PROSPERER, 2012d). Par extension, la meilleure façon pour les producteurs d'augmenter leur gain passe par la réduction du prix de revient via une meilleure gestion, une meilleure productivité et une plus grande rentabilité. « Les appuis du Programme visent alors essentiellement à ce que les producteurs puissent maîtriser ce prix de revient et tout ce qui le compose » (PROSPERER, 2012c). Cependant, aligner le prix d'achat sur les variations du marché offre peu de visibilité aux producteurs contractants même si une contractualisation entre exportateurs et producteurs peut potentiellement offrir une marge plus confortable que celle du marché local.

PROSPERER propose aussi que la rémunération des producteurs se fasse sur un système de primes de marché. « Si les coûts de transaction de l'OM se trouvent réduits grâce au groupage, au triage, au conditionnement et à d'autres actions d'amélioration de la valeur ajoutée effectuées par les OP, le Programme encouragera l'OM à leur verser des primes de marché » (PROSPERER, 2012c). Cette approche concorde avec la mise en place d'un contrat visant à l'amélioration du produit vendu. Une grille d'évaluation de la qualité du produit récolté peut servir à fixer les objectifs de production et contrôler la qualité obtenue, mais elle peut aussi être une source d'incitation en devenant une grille de rémunération en fonction de la qualité produite. Le prix d'achat au producteur ou à l'OP peut ainsi être basé sur le pourcentage de grade 1 présent dans la récolte.

Enfin, quelque soit le mécanisme de fixation du prix, la transparence vis-à-vis du producteur est essentielle. Des mécanismes complexes seront sources de litiges et entacheront la pérennité des contrats.

5.2.2.5 Modalités pour régler les litiges

Lors de la négociation du contrat, il est essentiel de créer un cadre normatif qui assure la bonne exécution du contrat et prévoit des mécanismes pour régler les litiges. Le Programme a chargé la CCI régionale de suivre les contrats. Elle peut également avoir un rôle de modérateur pour la résolution de litiges à l'amiable. Passer par le tribunal ne semble pas à court terme la solution la plus adéquate du fait du peu de confiance des acteurs envers cette institution. Ainsi, les mécanismes de résolution de conflits doivent en premier lieu passer par des méthodes informelles, à l'amiable, avant d'avoir recours aux instances judiciaires locales.

D'un point de vue juridique, et si l'on veut entrer dans un cadre d'agriculture contractuelle, l'agriculteur doit céder les droits de propriété sur la récolte à l'opérateur de marché. En terme légaux, l'agriculteur doit être mentionné comme contractant indépendant et non comme employé (Prowse, 2012).

6. Réflexions finales pour la mise en place de contrats dans la filière black eyes

D'après les caractéristiques de la filière, du marché final et des enjeux de la filière, la création de couples OP/OM par la mise en place de contrat doit s'articuler autour de trois axes :

- i) travailler au développement de la confiance entre acteurs
- ii) promouvoir et accompagner la structuration des producteurs en OP
- iii) orienter la création des couples OP/OM autour des enjeux de qualité

D'après les recommandations de l'évaluation à mi-parcours sur ses activités et des résultats, le Programme oriente surtout ses activités de la composante 1 vers la création de couples OP/OM. Cependant, de ces trois axes, la structuration des OP et le travail sur le développement de la confiance, par le dialogue et la concertation, sont des pré-requis majeurs pour constituer un environnement favorable à la contractualisation. Ces points de travail sont une réaffirmation des réorientations proposées dans la revue de mi-parcours.

De manière circulaire, tout en nécessitant ces aspects de structuration et de dialogue au sein de la filière, la contractualisation peut aussi être utilisée comme fil conducteur et comme élément de motivation pour travailler sur ces aspects.

6.1 Travailler au développement de la confiance entre acteurs

PROSPERER note : « établir un environnement de confiance doit revêtir un aspect essentiel dans la construction de la relation avec les OP pour diminuer les risques de comportements opportunistes de la part de l'une ou de l'autre partie. La gestion d'une telle relation reste délicate dans le sens où le monde des affaires n'épargne souvent pas les vulnérables » (PROSPERER, 2012c). À l'heure actuelle, les relations directes entre exportateurs et producteurs sont rares et il existe une certaine méfiance chez les exportateurs à s'engager auprès des producteurs. Le travail le plus important pour la création de couples producteurs/exportateur est le développement d'une confiance réciproque entre ces acteurs. Ainsi, une des étapes préalables à l'établissement de contrats s'inscrivant dans un cadre d'agriculture contractuelle est la mise en relation de ces acteurs à travers des opportunités de dialogue, de concertation et de premières collaborations, où les engagements sont minimaux.

La mise en relation des acteurs de la filière figure dans les activités de PROSPERER sous le volet de la concertation multi-acteurs (composante 1, sous-composante 1.2), notamment à travers la mise en place de plateformes de concertation et d'appui à la filière (PCAF), dans quelques filières sélectionnées. Ces plateformes sont des organes de diagnostic et des lieux d'échanges entre les acteurs directs et indirects de la filière, organisés en cinq collèges. Ces collèges sont : i) les organisations de producteurs et les organisations professionnelles, ii) les opérateurs économiques et leurs regroupements, iii) les autorités décentralisées et les élus, iv) les

programmes, projets et les organisations non gouvernementales, et v) les services décentralisés des ministères chargés du développement de la filière. Les échanges entre ces collègues seront réalisés sur une base mensuelle et guidés par quatre commissions selon les axes : i) information, communication et partage, ii) développement de partenariat (marché, financement, assistance technique), iii) stratégie à moyen et à long terme (suivi-évaluation, orientation, planification) et iv) compétences et métiers (bilan, plan de transfert, renforcement des capacités, prévision de mutation en fonction de l'évolution des marchés, etc.). Elles permettent ainsi aux acteurs de la filière de définir leurs intérêts personnels dans la filière, les enjeux transversaux de la filière et de prendre des décisions et initiatives pour les orientations futures de la filière. Les plateformes sont le lieu idéal pour l'initiation d'un réseau stratégique d'affaires et le développement des couples OP/OM. Elles sont ainsi l'un des supports à la création de ces couples. Dans le cadre de la filière black eyes, la mise en place d'une PCAF où l'ensemble des acteurs de la filière puisse se réunir est un premier pas pour le développement du dialogue des acteurs et les échanges sur les besoins et intérêts de chacun.

La création de contrats nécessite une amélioration de la confiance entre acteurs, mais elle peut aussi être le catalyseur de cette confiance. Une première approche basée sur des contrats commerciaux (avec uniquement des spécifications de marché) est peut-être à recommander comme vecteur de prise de contact. En cas de succès, cette première initiative servira de base de discussion et de négociation pour une amélioration de la transaction, et sans doute pour une plus grande implication des parties prenantes l'une envers l'autre, ce qui servira à jeter les bases d'une agriculture contractuelle.

6.2 Promouvoir et accompagner la structuration des producteurs en OP

Un autre aspect qui va dans le sens d'une mise en confiance des acteurs, et plus particulièrement des exportateurs envers les producteurs, est le travail sur une meilleure action collective des producteurs. Le rôle des OP est actuellement très faible dans la filière black eyes. Les OP peuvent diminuer les coûts de transactions ex ante et ex post de l'exportateur et faciliter la négociation des intérêts des producteurs avec les OM.

Le faible rôle des organisations de producteurs à l'heure actuelle dans la filière remet en question l'intérêt immédiat d'inclure de telles organisations lors de la création du contrat. En effet, leur faiblesse risque d'amener des complications lors de la gestion et du suivi du contrat qu'une contractualisation individualisée évitera, malgré les coûts de contractualisation pour l'OM.

Cependant, vue l'importance de la structuration des producteurs et des gains à long terme pour la filière, les initiatives doivent porter sur des actions renforçant la coordination horizontale des producteurs. Une des premières étapes possibles, avant la structuration formelle des regroupements, est l'accompagnement des actions collectives ponctuelles et informelles. Même si l'intégration de services par les producteurs pour la captation de la valeur ajoutée minimisée à court terme les gains financiers des producteurs, la mobilisation des producteurs autour de ces nouvelles fonctions peut être un levier fort pour lancer un début d'action collective. Par exemple,

dans le cadre d'un contrat commercial, on peut imaginer que des producteurs fassent appel à un prestataire de services pour le transport de leur récolte à un même exportateur. Un autre exemple peut être la création d'une demande collective de formation au CSA local. Ce genre d'initiative doit être encouragé et accompagné.

6.3 Orienter la création des couples OP/OM autour des enjeux de qualité

Le principal levier pour la contractualisation dans la filière est la recherche d'exportateurs travaillant sur les marchés de qualité supérieure (marché occidental notamment) qui souhaitent avoir un meilleur contrôle sur la qualité du black eyes dont ils s'approvisionnent. Le contrat se ferait sur la base des besoins de l'exportateur et devra alors envisager tous les moyens possibles pour y répondre. Cette situation est propice au développement d'outils pour le transfert de connaissances aux agriculteurs, par le développement de normes et standards qui correspondent aux besoins de l'exportateur et aux exigences du marché international. Ce type d'outil a été présenté au point 5.2.2.2 Normes de qualité.

Les exportateurs travaillant sur les marchés où se vend le black eyes de qualité supérieure ne sont pas majoritaires dans la filière. Dans le cadre de PROSPERER, il est d'une part important de réaffirmer le rôle de la CCI dans la recherche des OM potentiellement intéressés par la contractualisation et, d'autre part, que cette recherche se fasse en fonction du marché final de l'OM et de ses capacités d'investissement. De plus, repérer les OM travaillant sur le marché occidental permettra de rendre visibles aux yeux des producteurs des demandes spécifiques qui existent dans une partie de l'aval, exigences peu visibles au niveau du marché local fonctionnant sur le tout-venant, et les opportunités qui en découlent.

7. Références

Da Silva C (2005). *The growing role of contract farming in agrifood systems development : drivers, theory and practice*. Working documents n°9. Food and Agriculture Organization (FAO)

Eaton C et Shepherd E (2001). *L'agriculture contractuelle : des partenariats pour la croissance*. Bulletin des services agricole 145. FAO. 178p

Disponible sur internet : <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/y0937F/y0937f00.pdf> [consulté le 29/10/12]

PROSPERER (2012). Communication interne atelier réunion Mananjary Mai 2012.

PROSPERER (2012). Document sur la phase Post-RMP Manajary 2012

PROSPERER (2012). Communication interne sur la phase post-RMP.

PROSPERER (2012). Aide-mémoire sur les orientations post-RMP

Prowse M (2012). *Contract Farming in developing countries - a review*. À Savoir 12. AFD. 97p