

# Communication sur Agriculture Contractuelle :

Promouvoir l'agriculture contractuelle comme modèle d'affaire inclusif

## Agriculture contractuelle : Contexte, définition, principes et typologie

- ▣ Ouagadougou, Burkina-Faso  
le 20 novembre 2019
- ▣ Communicateur:  
Gisèle KAZONI



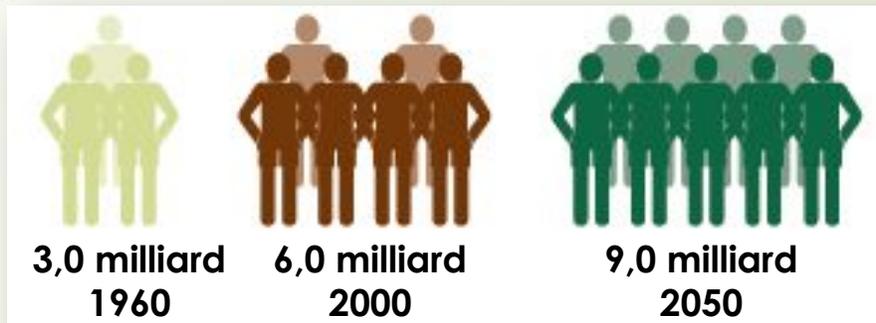


# PLAN

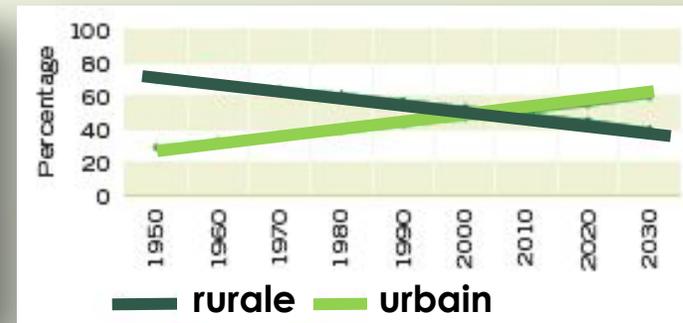
- Contexte
  - Définition
  - Principe
  - Vue globale de l'AC
  - Typologie modèle d'AC
  - Système de gestion de l'AC
- 

## Contexte Demande d'une population mondiale croissante

... parlant de la situation de l'agriculture mondiale



## Changement population rural-urbain



- ✓ **Augmentation de la consommation par habitant**  
(population  $\uparrow$ , revenus  $\uparrow$ , normes  $\uparrow$ , changement habitudes de consommation)
- ✓ **Viellissement et diminution de la main d'œuvre agricole**  
(migration rurale-urbaine, manque d'attractivité de la vie paysanne pour les jeunes)
- ✓ **Limitations des ressources naturelles**  
(relation terres arables-population  $\downarrow$  ; 70% de l'eau mondiale pour l'agriculture)
- ✓ **Changement du climat**  
(ressources en eau  $\downarrow$  ; productivité  $\downarrow$  ; prévalence organismes nuisibles et maladies ?)

⇒ **Mise en valeur terres agricoles :**

amélioration rendements, création valeur ajoutée en respectant la biodiversité

⇒ **Investissements privés & publics :**  
compétences, technologies, infrastructure, logistique

# Contex

## te

*suite*

... parlant  
des besoins  
des  
producteurs  
et sociétés  
acheteuses

...

### Besoins des producteurs

- Accès aux intrants, au marché, à l'information, aux technologies, aux finances
- Croissance des rendements et amélioration de la qualité de produits
- Paiements assurés et revenus stabilisés

### Besoins des acheteurs

- Approvisionnement fiable, régulier avec des produits de qualité
- Accès aux actifs de production comme une alternative à l'acquisition de terres
- Renforcement de la réputation de la société (p.ex. responsabilité social/ modèle d'affaire inclusive)

### Besoins des producteurs et acheteurs

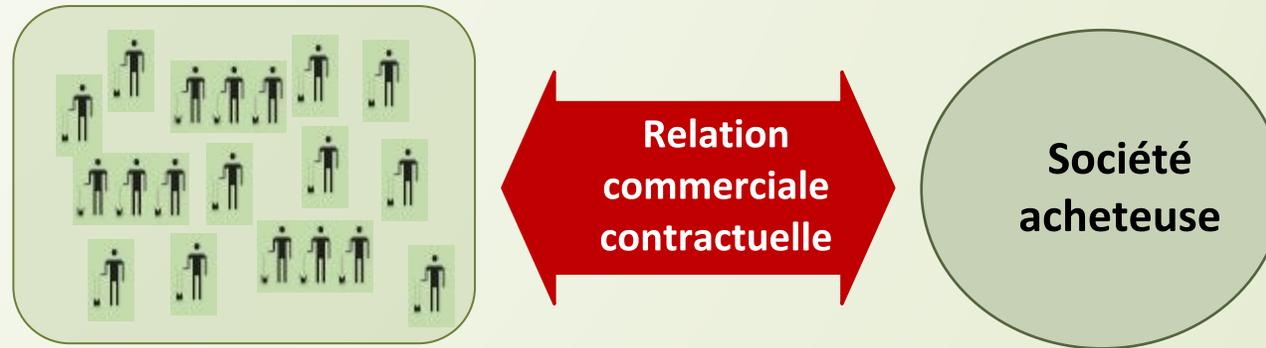
- Réduction des risques de production et de marché
- Réduction des risques de prix
- Réduction des coûts de transaction

Une des solutions possibles parmi d'autres :

**Agriculture Contractuelle**

# Définition : Agriculture Contractuelle

**(AC)** Partenariat commercial basé sur un contrat entre producteurs et une société acheteuse (transformatrice ou de commercialisation) qui définit à l'avance les conditions de production et de commercialisation des produits agricoles



## Les producteurs

... s'engagent à fournir dans un **déla**i de temps défini, une **quantité spécifiée** de produits rem-plissant des **standards de qualité** précis.

Division "Rural Development and Agriculture"

## L'acheteur

... s'engage à **prendre les produits** spécifiés au **prix consenti** et – souvent – à **appuyer la production** (fourniture d'intrants, conseils techniques, parfois crédits)

# Définition : Agriculture Contractuelle

(AC)

les éléments des contrats de culture/ d'engraissement (ou autre) :

- ✓ accord **verbal ou écrit**
- ✓ accord établi **en amont** de la production
- ✓ accord contractuel à **horizon déterminé**
- ✓ accord générant **des ressources pour les producteurs**
- ✓ accord spécifiant une production **sur terre propre** du producteur ou **sous son contrôle**
- ✓ définition d'une ou plusieurs **conditions de production** d'une part et une ou plusieurs **conditions de commercialisation** d'autre part
- ✓ accord qui confère réciproquement des **droits et des devoirs légaux** aux deux parties contractantes

Source: adapté de Prowse et.al., 2012

# Définition : Agriculture Contractuelle

**(AC)**

L'agriculture contractuelle :

- ✓ n'est pas un concept nouveau
- ✓ **ne constitue pas une panacée** pour le développement rural
- ✓ **ne peut pas être construit avec un plan clé en-main**

**Au contraire, chaque système d'AC requiert une conception spécifique en fonction :**

- des opportunités de marché
- des caractéristiques des produits
- des capacités des fournisseurs et des acheteurs
- des capacités des prestataires de services
- du contexte national, régional et international pour les investissements privés

# Leçons à retenir

**Conclusions peuvent être tirées des cas de réussite et d'échec**

**Utilisez des liens déjà établis** (souvent ignorés) :

Des liens (traditionnels) entre paysans et petites et moyennes entreprises (PMEs commerciales, transformatrices) peuvent servir de point de départ pour des systèmes d'AC viables :

- ✓ soit pour consolider ou pour mettre à l'échelle des systèmes d'AC existants (généralement informels)
- ✓ soit pour développer des systèmes d'AC avec des grandes sociétés nationales, régionales ou internationales

## Leçons à retenir *suite*

### Les leçons à retenir des cas d'échec qui découlent souvent :

- ✓ d'un modèle inapproprié d'AC  
⇒ **la structure d'AC, la dotation en personnel, le système de gestion inadéquats**
- ✓ d'une planification insuffisante relatif aux investissements et risques impliqués  
⇒ **analyse insuffisante de rentabilité pour les plans d'affaire et d'investissements**
- ✓ d'un manque de transparence et clarté des termes de contrat  
⇒ **manque de détermination claire, explications suffisantes et négociations équitables**
- ✓ d'une faible organisation des producteurs  
⇒ **manque de reconnaissance des besoins en développement organisationnel**
- ✓ des faibles liens entre producteurs et acheteurs  
⇒ **manque de reconnaissance de l'importance de relations de confiance**
- ✓ des objectifs de développement (gouvernement, donateurs, ONG) passant outre les objectifs commerciales d'un d'AC  
⇒ **ignorance que la rentabilité économique et la viabilité financière sont primordial**

## Leçons à retenir *suite*

L'analyse comparative des cas de succès et des cas d'échecs montre que :

- ✓ **l'AC peut fonctionner**  
même dans des conditions peu stables comme c'est souvent le cas dans les pays en développement ou même fragiles
- ✓ l'AC pourrait ainsi constituer une réponse intéressante à la problématique **des coûts de commercialisation (coûts de transaction) élevés** dans le contexte des **petits marchés peu structurés avec une production fragmentée**

Source: adapté de Prowse, 2012

## Leçons à retenir

*suite*

...mais les  
petits  
producteurs

...se sentent  
mal à l'aise  
de négocier  
des contrats



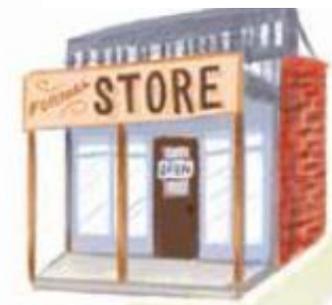
...produisent en  
quantités si  
petites que ça  
n'offre pas une  
affaire viable pour  
les acheteurs



...achètent les intrants en si  
peti-tes quantités et si  
irrégulièrement, que ce n'est pas  
une affaire viable pour les  
fournisseurs d'intrants



...se sentent mal à l'aise de  
faire affaire avec grandes stés.  
faute de compétences et  
connaissan-ces d'attitudes  
commerciales



...préfèrent traiter avec des  
fournisseurs et acheteurs locaux  
qui viennent à la ferme au lieu de  
chercher des marchés activement



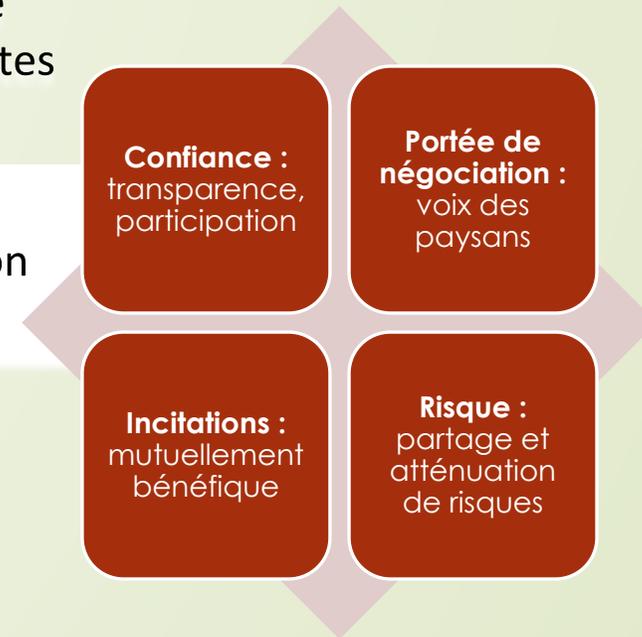
...sont souvent influencés par des  
règles et normes informelles,  
pression sociale, rumeur ou  
mauvais renseignements



# Principes

**Vue la situation des petits producteurs, les acteurs doivent ...**

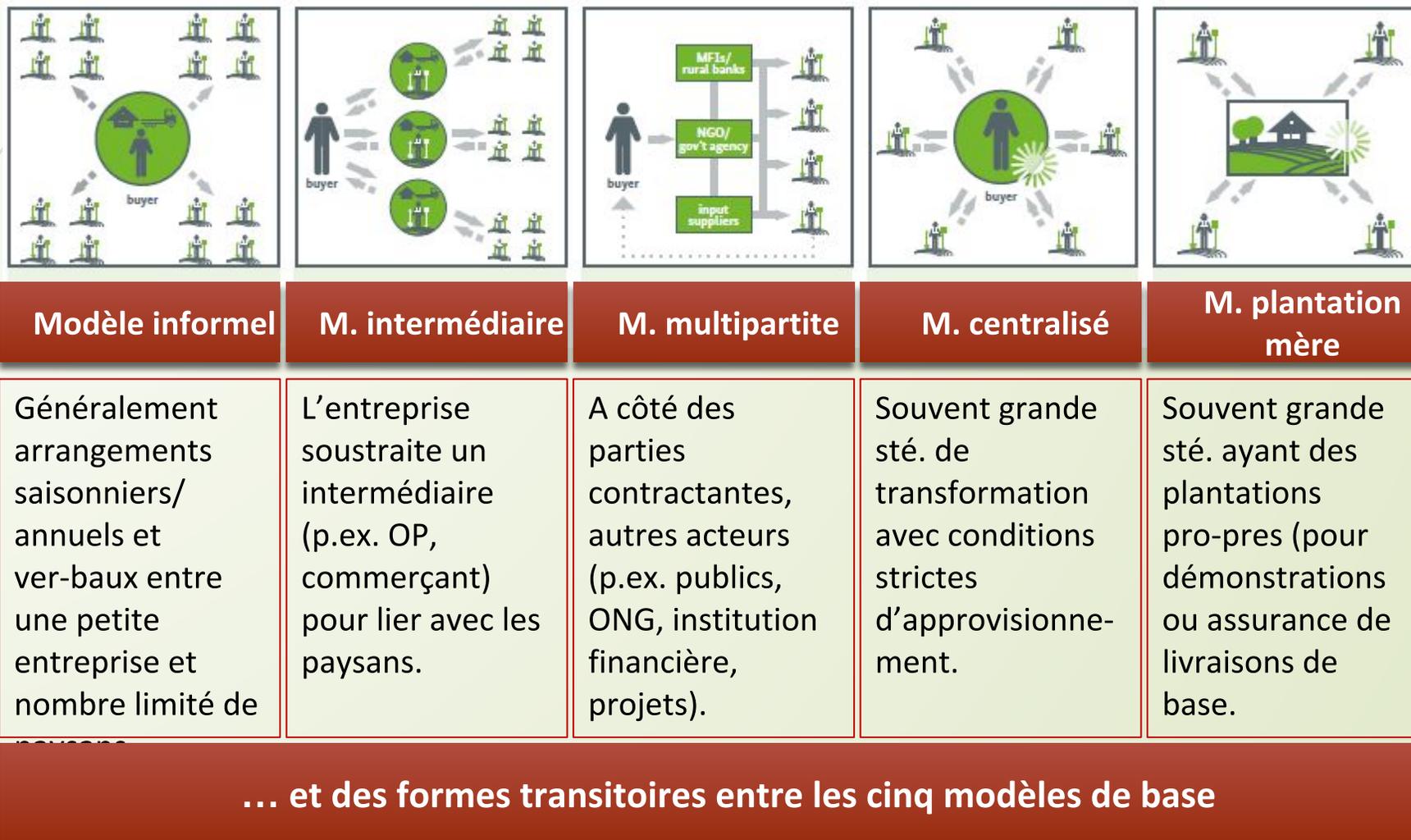
- ✓ accepter que la **confiance** est primordiale pour la réussite et qu'elle repose sur des relations d'échanges transparentes et une prise de décision participative
- ✓ reconnaître que les paysans, en tant que partenaires d'affaires, doivent avoir **une voix égale** dans la négociation des contrats et la résolution de conflits
- ✓ accepter que les contrats représentent des **accords commerciaux** qui seront seulement viables si les deux parties réalisent des coûts-bénéfices positifs (**'gagnant-gagnant' = incitation**)
- ✓ accepter que l'AC comporte des risques nécessitant des arrangements pour **partager et atténuer les risques** des investissements conjoints selon les capacités inégales des deux parties contractantes



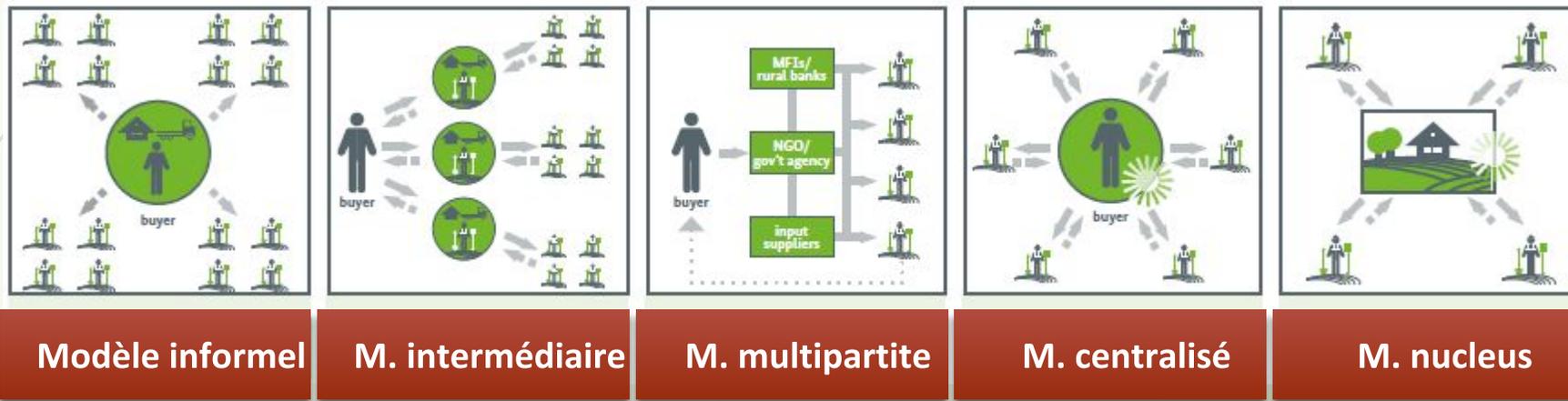
# L'importance de l'AC : Vue globale

- ❑ États-Unis : 39% de la valeur production agricole
  - ❑ Allemagne : 38% de la production laitière, volailles, sucre
  - ❑ Japon : 75% de la production agricole
  - ❑ Europe de l'Est : croissance de 25% 1997 à 75% en 2003
  - ❑ Brésil : 70% de la production de poulet, 30% du soja
  - ❑ Vietnam : 90% de la production de lait frais, 40% du riz et thé
  - ❑ Kenya : 50% de la production du thé et sucre, plupart prod. horticole
  - ❑ Mozambique : toute la production de coton (12% de la population)
- 
- ❑ Nestlé : contrats avec 500 000 paysans/ 80 pays en dév./ transition
  - ❑ Olam : contrats avec 200 000 paysans/ 50 pays pour 17 produits
  - ❑ Carrefour : contrats avec des paysans de 18 pays

## Vue d'ensemble : Les modèles de contractualisation



## Les modèles d'AC : Critères de choix



Coordination plus intensive

Risque d'approvisionnement réduit

Investissement de l'acheteur plus élevé

... et souvent des formes transitoires entre les cinq modèles de base

# Développer un système de gestion d'AC

Un système de gestion effective requiert :

- ✓ **ressources humaines et financière** appropriées
- ✓ **solutions pratiques** et au plus bas prix possible **pour les transactions**
- ✓ **aménagement de l'infrastructure** dépendant de la situation-spécifique
- ✓ **transport et logistiques** bien organisés
- ✓ un **système de supervision et suivi** approprié pour engager grand nombre de producteurs via des producteurs « chef de file », des intermédiaires et/ ou des employés de la société



# Typologie de risques

Volume II

## Risques potentiels dans l'AC

**Risques externes à l'AC ;**  
normalement ne pas  
contrôlables par les partenaires

risques naturels ; risques liés au marché ;  
risques liés aux services ; risques politiques et  
institutionnels ; risques de sécurité

**Risques internes à l'AC ;**  
risques génériques de la  
chaîne de valeur ;  
normalement contrôlables

risques liés à la production et au ménage ; risques  
d'approvisionnement ; risques de transport et de  
logistique ; risques de transformation ; risques  
financiers ; risques de marketing

**Risques internes à l'AC ;**  
risques spécifiques à l'AC ;  
normalement contrôlables par  
les partenaires

risques liés au modèle d'affaire et à la stratégie de  
l'AC ; risques liés au contrat ; risques liés à la gestion/  
aux opérations de l'AC ; risques financiers ; risques  
liés à la main d'œuvre

# Risques de défaillance

Volume I p.80f

**Défaillance (aléa moral)** fréquemment à l'origine d'échec de l'AC :

- **du côté acheteur:** intrants retardés/ fausses, paiement retardé/ non-paiement, rejets non-justifiés, etc.
- **du côté producteurs:** ventes parallèles, volumes réduits/ qualités inférieures, livraisons retardées, détournement d'intrants

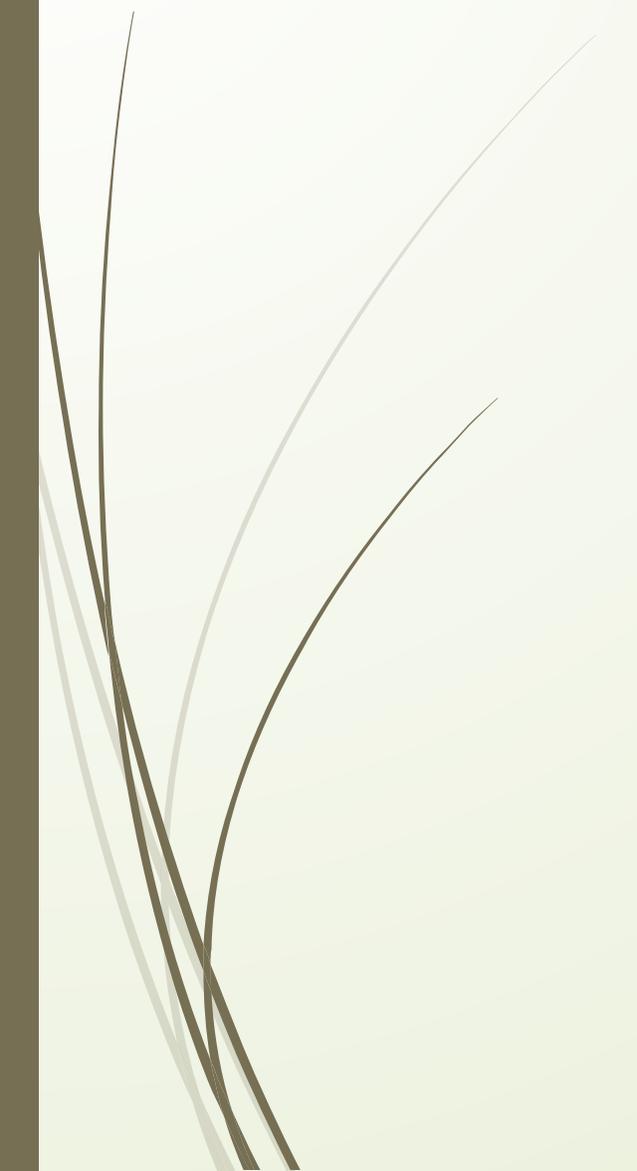
En raison de :

- **manque de confiance**
- spécifications contractuelles **sans transparence**
- spécifications contractuelles **incompréhensibles** (langue et langage)
- **attitude opportuniste** (logique à courte vue préférant l'avantage à court terme au lieu des bénéfices à long terme)
  - vente hors contrat à autres acheteurs qui offrent un prix peu plus élevé
  - acheteurs exploitant leur pouvoir de négociation plus fort

# Introduction

**Dans le cas idéal, l'intégration dans un système d'AC peut réduire les risques suivants pour les petits producteurs :**

- ✓ **risque du marché** grâce aux contrats a terme avec une planification de la production axée sur le marché
- ✓ **risque de production...**
  - ... grâce à une planification des cultures à long terme et une meilleure utilisation des capacités
  - ... à travers l'accès aux intrants, la vulgarisation, les nouvelles technologies, les Bonnes Pratiques Agricoles
  - ... lié aux cultures de haut risque, normalement évitées par les producteurs démunis



MERCI POUR L'ATTENTION