

# Conditions d'émergence et de viabilité des organisations de producteurs dans la commercialisation des produits horticoles des pays du sud.

Ludovic Temple, Jean Emile Song Minyem, Olivier David

## ► To cite this version:

Ludovic Temple, Jean Emile Song Minyem, Olivier David. Conditions d'émergence et de viabilité des organisations de producteurs dans la commercialisation des produits horticoles des pays du sud.. colloque SFER: Les entreprises coopératives agricoles, mutations et perspectives, Feb 2008, Paris, France. 2008. <cirad-00946416>

**HAL Id: cirad-00946416**

**<http://hal.cirad.fr/cirad-00946416>**

Submitted on 17 Feb 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ***Conditions d'émergence et de viabilité des organisations de producteurs dans la commercialisation des produits horticoles des pays du sud.***

Communication Colloque SFER 2008, Paris

## *Auteurs*

Temple L., CIRAD, UMR MOISA, Montpellier, France  
Song Minyem JE., PCP et COSADER, Yaoundé, Cameroun.  
David O. SCAC, Yaoundé, Cameroun

*Pour citer cette communication :*

*Temple L., Song Minyem JE., David O. (2008). Conditions d'émergence et de viabilité des organisations de producteurs pour la commercialisation des produits horticoles dans les pays du sud. In Actes colloque SFER: Les entreprises coopératives agricoles, mutations et perspectives, Paris. [http://www.sfer.asso.fr/index.php/sfer\\_asso/les\\_colloques\\_thematiques/](http://www.sfer.asso.fr/index.php/sfer_asso/les_colloques_thematiques/)*

## Introduction

La croissance accélérée des populations urbaines dans les pays en développement et en transition se traduit par une transformation des systèmes alimentaires dont une augmentation de la demande de produits frais. Sur ces produits, l'adaptation des systèmes d'approvisionnement des marchés est marquée par l'émergence des marchés de gros dans les pays d'Afrique sub-saharienne (Tollens .1997) et le poids croissant de la grande distribution dans quelques pays. La croissance des marchés régionaux et locaux offre de nouvelles opportunités pour la diversification des agricultures familiales sur les produits frais. Leur réalisation dépend des capacités d'adaptation technologique de la production. Or les indicateurs mobilisables révèlent les difficultés d'ajustements des agricultures familiales. Il s'ensuit en Afrique sub-saharienne une dégradation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et une perte d'opportunité en terme de captation de revenus pour des agricultures où se localise l'essentiel de la pauvreté. Ce constat depuis une dizaine d'années conduit la plupart des bailleurs de fonds, la recherche, les pouvoirs publics à soutenir le développement des Organisations Paysannes Rurales. Une orientation dominante de ces soutiens porte sur l'appui aux organisations qui améliorent l'insertion des agriculteurs dans les marchés en croissance (Mercoiret et al. 2004). Les coopératives font partie de ces organisations. Pourtant la réalité de leur développement, dans les pays du sud, reste controversée et/ou peu connue.

Cette communication s'interroge sur les conditions qui structurent l'émergence des coopératives de commercialisation et leur viabilité en faveur d'une meilleure insertion des agricultures familiales sur les marchés des produits frais à partir de travaux conduit au Cameroun. Nous mobilisons pour cela les contributions de l'économie institutionnelle et de l'économie industrielle pour tester trois hypothèses structurantes.



- Dans une première partie, nous rappellerons les éléments qui structurent les conditions de commercialisation des produits frais au Cameroun. Il sera souligné en quoi les caractéristiques technologiques de ces filières spécifient des besoins de coordination des producteurs.
- Dans une deuxième partie, nous testerons l'hypothèse selon laquelle les conditions d'émergence des organisations de producteurs dans la commercialisation sont déterminées par l'environnement institutionnel. Pour cela nous analyserons la généalogie historique des organisations coopératives et leur actualité au regard du désengagement des Etats et des dynamiques d'organisations paysannes soutenues par les pouvoirs publics et les ONG.
- Dans une troisième partie, en mobilisant des études de cas d'action collective dans la commercialisation, nous proposerons une grille d'analyse des conditions de viabilité de ces organisations dans leur capacité à mettre en complémentarité différentes justifications économiques.

### **Partie I. Evolution des conditions d'accès aux marchés urbains sur les produits frais, quelles interpellations pour les organisations de producteurs dans les pays du sud ?**

Les pays en développement connaissent une croissance sans précédent de leur population urbaine qui va doubler d'ici les années 2020 . Cette explosion des marchés urbains a plusieurs conséquences sur les systèmes d'approvisionnement alimentaires en produits frais.

- *Elle intensifie la concurrence pour les agricultures locales.* La localisation de la croissance urbaine a lieu principalement dans les zones connectées aux marchés internationaux :villes portuaires (Cour 2004). Elle crée une condition favorable aux importations et globalise les systèmes d'approvisionnement des villes.
- *Elle intensifie les exigences qualitatives.* L'urbanisation se traduit par une modification des modes de vie; une élévation des revenus qui conduisent à de nouvelles exigences qualitatives sur la qualité des produits :sanitaire, fraîcheur, origine.
- *Elle intensifie la demande de régularité des approvisionnements.* La concentration des populations se traduit par des besoins de volumes réguliers qui approvisionnent les marchés surtout sur les produits périssables difficilement stockables.
- *Elle intensifie la contrainte logistique.* L'urbanisation modifie les circuits de distribution des produits : restauration hors foyers, grande distribution qui conduisent à la recherche de nouvelles performances logistiques.

Ce changement des contraintes/opportunités structurelles a des répercussions différentes selon les spécificités technologiques des filières. Pour les produits frais



(maraîchage, fruits, manioc, macabo, plantain, poisson, viande...). Ces spécificités peuvent se décliner de la manière suivante.

- Ce sont des produits périssables, difficilement stockables. Il s'ensuit par rapport à d'autres productions des exigences plus importantes dans l'efficacité des coordinations logistiques entre acteurs des filières : harmonisation des conduites techniques, concentration des achats, homogénéisation des lots et des conditionnements, délais d'acheminements des produits.
- Ce sont des produits fragiles, dont les attributs de qualité hétérogènes sont instables dans le temps en fonction par exemple du processus de maturation pour les fruits et légumes<sup>2</sup>
- Ce sont des produits dont l'offre est très sensible aux aléas climatiques, d'où une instabilité/saisonnalité des volumes, des prix, de la qualité, importante et des exigences de flexibilité des accords contractuels.
- Ce sont des produits pour lesquels l'attribut de qualité lié à la fraîcheur, maintien la compétitivité de circuits court et des marchés physiques comme lieu de transaction structurant des échanges, d'où la juxtaposition de plusieurs circuits de commercialisation.

Ces spécificités technologiques impactent sur les formes de coordinations dans les filières d'approvisionnement des marchés. Nous proposons de les différencier par une typologie des méso-systèmes productifs (Lauret et al.1992).

- Un méso système agro-industriel d'exportation, il concerne surtout des productions pour lesquelles les conditions d'accès au marché international impliquent des activités industrielles en aval de la production (murrissage par exemple). Il s'ensuit une gouvernance technologique de la filière par l'aval qui se répercute sur des exigences dans la standardisation qualitative des fruits (banane, ananas..). Ce méso-système est souvent contrôlé par des firmes multinationales (coordination hiérarchique dominante) qui intègrent l'ensemble des activités de production, transport, conditionnement et mûrissement pour certaines d'entr-elles.
- Un méso système entrepreneurial, il concerne des entreprises horticoles d'exportation souvent liées à des investissements extérieurs à l'agriculture (pluriactifs urbains, bailleurs de fonds...). Ces investissements créent des environnements d'infrastructures logistiques localisés et des facilités d'investissement ou de sécurisation des débouchés suffisants (coordinations contractuelles dominantes). Ce méso-système concerne souvent des productions de contre saison pour les marchés européens ou américains (haricots verts, melons, fraises..). En Afrique, il se localise plus particulièrement au Kenya, Mozambique. Il tend à émerger au Sénégal.

---

<sup>2</sup> Un régime de banane à un stade d'ematurité différent dans un camion peut mûrir dégager de l'éthylène et faire mûrir l'ensemble du camion avant livraison



- Un méso-système d'agriculture familiale. Il concerne un système productif dominé par de petites exploitations familiales <sup>3</sup> (coordinations marchandes et domestiques dominantes). Cette réalité productive recouvre une grande hétérogénéité en fonction du rôle que jouent les productions horticoles dans l'exploitation, et dans les zones de production concernées. Ce méso système est caractérisé de manière dominante par :
  - une offre fragmentée dans des petites exploitations qui produisent fréquemment des cultures d'exportations (cacao, café...) et commercialisent leur surplus vivrier et horticole sur les marchés urbains (Temple, et al. 2008),
  - une offre dispersée dans l'espace, la spécialisation spatiale des systèmes de production est encore faible. Il faut collecter sur des zones très vastes, d'où des coûts de logistique importants.
  - Des goulots d'étranglements dans les infrastructures de communication (parfois impraticables une partie de l'année), les moyens de transport (camions) et de conservation, les marchés physiques (Iyebi Mandjck O...).

Cette structure des filières de produits frais (systèmes d'approvisionnement des marchés, spécificités technologiques, méso-systèmes productifs) complexifie les conditions d'accès aux marchés en croissance pour les agricultures familiales parfois peu spécialisées. Elle se traduit par une régionalisation de l'approvisionnement de ces marchés urbains (Temple et al, 2007) sur plusieurs espaces géographiques complémentaires (d'où une circulation croissante dans l'espace des produits). Il s'ensuit une compétition entre ces espaces, et entre les types de producteurs structurée principalement par la capacité à optimiser les coordinations entre acteurs dans les chaînes logistiques de commercialisation : groupage, agréages, transport, stockage, transformation, distribution. Ces économies d'échelle commerciale <sup>4</sup> deviennent un élément central de cette compétition. Ces économies au regard des spécificités technologiques des produits frais sont pour partie déterminées par la recherche d'homogénéisation qualitative des produits du point de vue variétal, calibres, conditions de production, de récolte de conditionnement. Elles impliquent également des investissements spécifiques en capital physique (moyens de transport et de conditionnement) ou humains (compétence, apprentissages).

Or le méso-système dominant qui approvisionne actuellement les marchés urbains est fondé sur des agricultures familiales aux logiques productives diversifiées qui rendent difficile la réalisation de ces économies d'échelle. Une condition nécessaire renvoie à la capacité des exploitations familiales étudiées à se coordonner sur deux axes. Au niveau des coordinations entre agriculteurs pour harmoniser les conditions d'approvisionnement des centres collectifs (itinéraires techniques..) et la réalisation

---

<sup>3</sup> Nous définirons avec cochet H. une exploitation familiale comme la réunion sous un même toit des facteurs terre, travail et capital...

<sup>4</sup> Les économies d'échelles commerciales sont ici une relation inverse entre les coûts de commercialisation logistiques et l'accroissement de volumes de transaction.



d'investissement permettant d'offrir des volumes suffisants de qualité homogène<sup>5</sup>. Au niveau des coordinations entre acteurs des filières impliquées par l'approvisionnement des marchés urbains.

Dans de nombreuses situations les organisations coopératives ont émergé pour répondre à ces besoins de coordination et permettre à des petites agricultures de mutualiser des investissements collectifs permettant la réalisation d'économies d'échelle fondée sur la qualité des produits (Ruerd Ruben, 2007). Quelle est l'histoire des organisations coopératives en Afrique sub saharienne et plus particulièrement au Cameroun ? en quoi le développement de ces organisations est susceptible de permettre aux agricultures familiales de réaliser les opportunités économiques que leur offre la croissance des marchés urbains dans le secteur des produits frais ? .

## **Partie II. Histoire des organisations coopératives en Afrique sub-saharienne et impact sur l'émergence d'organisations de producteurs pour l'approvisionnement des marchés urbains.**

En Afrique sub-saharienne, peu de travaux rendent compte des organisations collectives de commercialisation qui existaient dans la période pré coloniale et qui structuraient les flux marchands régionaux <sup>6</sup>. La période coloniale de manière coercitive (Bederman 1966) a spécialisé les agricultures africaines sur des cultures d'exportation (cacao, café, hévéa, banane..). L'administration coloniale a créé les premières coopératives <sup>7</sup> en Afrique (Courade et al. 1991) dans une logique de contrôle de la production d'exportation et sans référence aux principes mutualistes qui ont structuré l'émergence des coopératives dans d'autres régions (Touzard et al. 2003). Les coopératives en Afrique ont été mises en œuvre par des fonctionnaires. Les conseils d'administration n'étaient pas élus par les adhérents. Leurs d'organisations procédaient d'un transfert des modèles des pays industriels « sans les coopérateurs » (Bosc et al. 2003). Lorsque ces coopératives ont échoué (Dumont, 1970) elles ont été remplacées par la création de sociétés d'état (Sodecao, Sodecoton..). Ces coopératives d'Etat ont permis la réalisation d'investissements collectifs permettant aux producteurs de réaliser des économies d'échelle technique ou ont sécurisé les approvisionnements en intrants de producteurs dans des contextes de faible fonctionnement des institutions de crédits.

Ces coopératives ont été organisées pour les grandes cultures d'exportation : cacao, café mais pratiquement jamais pour les productions destinées aux marchés intérieurs. Soumis à des difficultés d'approvisionnement de ces marchés, les pouvoirs publics au Cameroun ont tenté tenter d'organiser leur approvisionnement par la création

---

<sup>5</sup> Sur un chargement de camion de banane plantain si certains régimes mûrissent avant les autres ce processus accélère la maturité de l'ensemble du camion, les délais d'écoulements sont raccourcis et les engagements de livraisons entre acteurs (grossistes, détaillants) remis en cause.

<sup>6</sup> La route de la kola par exemple structurait des flux commerciaux entre le Soudan et les pays du bassin du Congo : Cameroun, Gabon..

<sup>7</sup> On citera par exemple l'union Centrale des coopératives de l'ouest Cameroun créée en 1932 qui a constitué avec 100.000 adhérents la plus grosses coopérative d'Afrique sub-saharienne polarisée sur la commercialisation du café arabica, puis sur la gestion du développement régional.



d'entreprises publiques dont la MIDEVIV<sup>8</sup> ou l'office des céréales en 1974/75. L'objectif de ces entreprises était d'acheter et de vendre des vivriers pour limiter les hausses de prix sur les marchés urbains. Ces initiatives ont échoué (Defo T., 1989). Il s'ensuit plusieurs conséquences sur les conditions actuelles d'émergences des actions collectives dans la commercialisation :

- Les apprentissages organisationnels, la mise en place de routines<sup>9</sup> collectives facilitant l'insertion des agricultures d'autoconsommation dans les mécanismes de marchés ont été principalement historiquement administratifs
- Le concept de coopérative est perçu par les agriculteurs aujourd'hui comme une institution exogène aux formes de coordination qui structurent la vie sociale.

Sous l'impact des programmes d'ajustements des années 80/90, les pouvoirs publics se sont désengagés, pour partie, de l'encadrement institutionnel de la production (anciennes coopératives, sociétés d'Etat). Ils ont aussi restreint leurs investissements dans la recherche. Ce désengagement a été accompagné par les bailleurs de fonds par une politique de soutien aux organisations paysannes en milieu rural que l'on peut caractériser par trois orientations structurantes :

- La modernisation des cadres législatifs permettant la reconnaissance institutionnelle des organisations paysannes<sup>10</sup>, même si l'impact de ces cadres juridiques reste tributaire d'une fonctionnalité faible des institutions juridiques dans un certain nombre de pays.
- La mise en place d'incitations financières via des projets<sup>11</sup>, ou par les accords de coopération qui conditionnent la restructuration des dettes publiques à des changements de gouvernance publique : démocratisation, décentralisation, concertation et participation de la société civile<sup>12</sup>.
- Le renforcement de dispositifs d'appui au développement de l'initiative privée dans de nombreux cas portés par des institutions relais comme les ONG (Engola oyep, 1997).

Les années 90/2000 ont vu ce multiplier les dynamiques organisationnelles des producteurs dans deux directions principales :

- Des organisations de producteurs finalisées vers des objectifs économiques d'insertion sectorielle parfois pour remplacer (ou faire évoluer) les anciennes sociétés et coopératives d'Etat. Cette orientation polarise des appuis financiers à l'organisation des acteurs dans les grandes filières d'exportation : coton, café<sup>13</sup>,

---

<sup>8</sup> Mission de Développement des cultures vivrières, maraichères et fruitières qui a œuvré pendant dix ans au Cameroun

<sup>9</sup> Par routines nous entendons... ????????

<sup>10</sup> 1990 : loi sur les associations, 1992 : loi sur les coopératives et les groupements d'initiatives commune, 1994 : loi sur les groupements d'intérêts économiques

<sup>11</sup> Le projet PPDR au Cameroun a conditionné l'octroi d'aides (puits, pépinières) à l'organisation des producteurs en Gic.

<sup>12</sup> L'AFD au Cameroun a co-financé le Fonds d'appui aux organisations Rurales : 800 millions de Cfa

<sup>13</sup> Création du Comité Interprofessionnel cacao Café financé par le MAE par exemple



cacao (Mercoiret et al. 2004) ou appui l'émergence d'interprofession sectorielles (Agrocom).

- Des appuis à l'émergence d'organisations faîtière multifonctionnelle polarisées par des problématiques de gestion du développement local : infrastructures, protection de l'environnement, santé, micro crédit.. et multisectorielle (diversification agricole)<sup>14</sup>.

Cette stratégie produit des effets positifs dont rend compte le rythme de développement des organisations professionnelles agricoles des pays du sud qui s'insèrent de manière croissante dans les débats internationaux. Elle rencontre aussi un certain nombre de limites.

La première limite est liée à la difficulté de clarifier les trajectoires d'organisations entre les objectifs de régulation sectorielle, et les objectifs de gestion du développement local<sup>15</sup>. Or ces deux objectifs ne sont pas forcément compatibles dans les stades initiaux d'émergence des organisations de producteurs. Ils peuvent le devenir ensuite dans les conditions de viabilité que révèle l'existence de cycles de vies des organisations coopératives (Cook et al. 2007). Cette concurrence entre objectifs stratégiques peut se décliner dans les études de cas mobilisées sur deux exemples. Au niveau de la concurrence sur les ressources humaines mobilisables compte tenu de la spécificité des investissements en capital physiques et humains qui sont nécessaires (référence infra). Dans la « fatigue institutionnelle » que créent les échecs de nombreuses organisations sectorielles. Ces échecs démotivent les populations dans l'engagement sur des actions collectives.

La seconde limite peut se localiser dans les difficultés de mettre en complémentarité des organisations de premier niveau qui au Cameroun prennent la forme homogène sur le plan juridique de GIC et des organisations de deuxièmes niveaux (union, fédération) dont la finalité organisationnelle se diversifie sur des fonctions (nécessaire) de représentation globale des agriculteurs.

De fait l'appellation générique « Organisations Paysannes Rurales » révèle une boîte noire organisationnelle qui englobe et homogénéise des réalités organisationnelles hétérogènes et pas forcément compatibles.

La troisième limite porte sur l'existence de stratégies d'instrumentalisation des organisations paysannes par les administrations publiques ou les institutions privées (ONG) pour des objectifs de captation de financement ou d'accroissement de l'efficacité de leur propre institution. Cette limite est d'ailleurs renforcée par la difficulté de coordination des différents bailleurs de fonds (internationaux ou coopération bilatérale) dans leur stratégie d'appui aux organisations et/ou aux ONG. Chaque centre international au Cameroun possède « son » organisation de producteur ou « son ONG » relaie. Il s'ensuit parfois des conflits entre les ONG et les organisations de producteurs endogènes (Oyono et al. 2003).

---

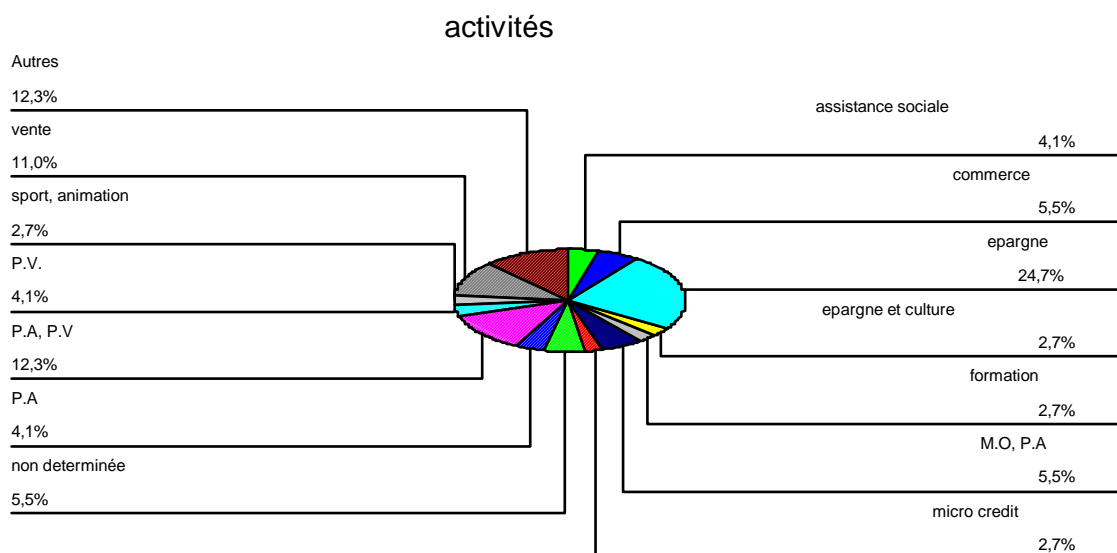
<sup>14</sup> Par exemple au Cameroun le Service d'appui aux initiatives Locales de développement soutenu par la coopération Suisse

<sup>15</sup> Ainsi par exemple des organisations de producteurs spécialisés sur le maïs dans l'ouest du Cameroun...



Pour contourner cette difficulté les pouvoirs publics et les ONG (dont les réalités institutionnelles ne sont pas homogènes) tentent parfois de s'appuyer sur les organisations communautaires préexistantes. Or ces organisations ont des objectifs initiaux de structuration des modes de gouvernance, des règles collectives (organisations coutumières) polarisées plus par des objectifs de cohésion sociale et/ou politiques : coordinations sur le travail, tontine, formation de capital social, résolution des conflits fonciers. Leur redéploiement sur des objectifs économiques nouveaux comme par exemple la commercialisation collective n'est par forcément spontanée. Ils implique la formation de nouvelles compétences en ressources humaines et de nouveaux apprentissages.

Ainsi au-delà des statistiques qui confirment la rapidité organisationnelle de l'agriculture familiale en Afrique sub-saharienne, il est nécessaire de vérifier la fonctionnalité réelle des organisations de premiers niveaux (GIC). La réalisation d'une enquête dans ce sens sur un échantillon de 33 GIC dans la zone périurbaine de Yaoundé (Song, 2005) montre que moins de 20% des GIC déclarés n'ont pas déposé leur statut, la totalité n'ont pas de règlement intérieur. La totalité sont fortement<sup>16</sup> multifonctionnels avec pourtant des ressources humaines et financières limitées. Enfin les activités de commercialisation collective pourtant considérée comme un problème prioritaire dans les différents diagnostics sur les contraintes, ne constituent que 5% des activités des OP enquêtés. Ce résultat d'enquête obtenu dans une situation spécifique d'agriculture périurbaine ne peut être généralisé, mais il nous interpelle sur son degré de généralisation



Il tendrait à confirmer d'autres diagnostics qui montrent que dans la commercialisation des produits pour l'approvisionnement des marchés urbains, les succès des organisations paysannes sont fragiles (Odeco, 2007) et tributaires d'apprentissages

<sup>16</sup> L'enquête a porté sur le recensement des groupements paysans déclarés sur la base de la loi N°92/006 du 14 août 1992 relative aux GIC et GIE dans le village de Nkolondom. Le graphe ci-dessus représente les activités des organisations Paysannes étudiées.



collectifs récents. Ils n'ont pas abouti pour l'instant, à une véritable structuration des producteurs permettant de faire émerger des organisations coopératives.

Pourtant les règles de cohésion des sociétés africaines s'appuient sur les principes de solidarité redistribution de mutualisation des moyens de production que l'on peut comparer aux principes qui ont fondé l'émergence du mouvement coopératif dans d'autres pays.. Ces principes sont institutionnalisés par des règles informelles que révèlent les disciplines socio-anthropologiques (Babiera et al. 2005). Les éléments d'activation de ces ressources d'action collective dans le domaine de la commercialisation des produits reste à découvrir.

Au delà des relations de concurrence/complémentarité qui se nouent entre des dynamiques d'organisation sectorielle et territoriale, la difficulté de stabiliser des organisationnelles collectives dans la commercialisation des produits pour les marchés locaux, interpelle sur les conditions de viabilité des organisations de producteurs dans les contextes étudiés. Nous allons tenter de caractériser ces conditions en tenant compte de spécificités technologiques qui dans nos hypothèses, imposent des spécificités organisationnelles.

### **Partie III. Grille d'analyse des conditions de viabilité des coordinations de producteurs dans la commercialisation**

Le terme d'organisation renvoie à une unité de coordination d'agents partageant un objectif commun en temps défini ce qui sous tend une unité de décision <sup>17</sup> (Requier Dejardin, 1994). Nous limiterons cet objectif dans la commercialisation marchande des produits frais c'est-à-dire la réalisation d'une transaction commerciale assurant le transfert du droit de propriété d'un produit a travers la médiation monétaire <sup>18</sup>. Les organisations peuvent s'analyser selon une clé de lecture qui différencie au sein d'une filière (Moustier, 1998) les organisations qui assurent une coordination verticale, de celles qui assurent une coordination horizontale.

*Les coordinations verticales* concernent la réalisation de transaction entre acteurs situés sur des fonctions différentes du processus d'élaboration/transfert d'un produit. On peut différencier différentes formes de coordinations (Faverau, 04) :

- Des coordinations par le marché spot c'est à dire qui se réalise de manière instantanée par une rencontre physique entre les deux intervenants et par une négociation sur une variable d'ajustement de la transaction : le prix.
- Des coordinations par des contrats. On appelle contrat « tout accord entre les parties même tacite qui résulte d'un consentement mutuel »
- Des coordinations par des relations de fidélisation ou clientélisme au niveau de l'économie des relations interentreprises (travaux de viet name)
- Des coordinations par des relations hiérarchiques dans le cadre de transactions qui se réalisent au sein d'une même entreprise

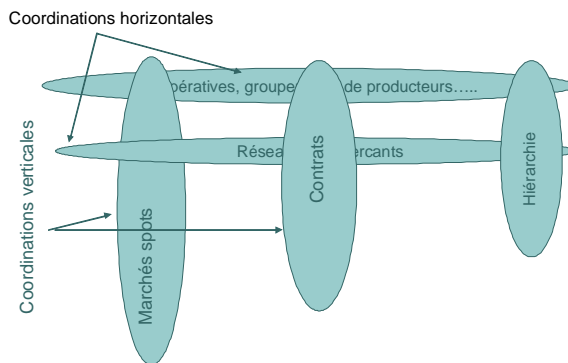
---

<sup>17</sup> Par différence avec une institution

<sup>18</sup> Nous n'analysons donc pas dans ce document les processus de commercialisation mobilisant des échanges de type réciprocaires.

**Les coordinations horizontales** concernent la réalisation de transaction entre acteurs qui assurent une même fonction. Si on s'intéresse aux coordinations uniquement entre producteurs on peut les différencier selon leurs fonctions principales entre les coopératives, les groupements de producteurs, les associations de producteurs, les syndicats. Le graphique illustre le croisement des formes de coordinations dans la commercialisation de type horizontale et verticale, et aussi que les opérations de contractualisation peuvent exister entre les acteurs d'un même niveau et d'espace. Ces formes interagissent entr-elles.

**Schémas des formes de coordinations**



L'application de cette grille d'analyse à un certain nombre d'études de cas ayant impliqué notre activité de recherche, concernant des actions collectives institutionnalisées dans la commercialisation des produits frais :

- Projem : Promotion des Groupements économiques de Mengueme
- Fopayim , Fédération...
- Asppabal.

Elle nous conduit sur la base de l'étude rétrospective des échecs et réussite de ces initiatives, à caractériser les conditions nécessaires à la stabilisation d'organisation de producteurs pour la commercialisation dans les contextes institutionnels et géographiques cités.

**Les conditions nécessaires à la stabilisation des coordinations horizontales entre agriculteurs**

Les dispositifs institutionnels qui créent des actions collectives (Bandiera et al. 2007) sont en perpétuelle mutation et spatialement hétérogènes au regard de l'intensité des flux migratoires qui superposent sur des même espaces différents référentiels socioculturels. Ces dispositifs portent dans les réalités observées plus sur la création des structures de gouvernance des territoires (gestion des ressources naturelles communes, défense des droits de propriétés et d'usage des ressources). Ils sont fondés sur des règles de cohésion sociales distributives qui créent des solidarités sociales évitant la marginalisation sociale en cas d'instabilité des ressources économiques. Ils portent d'avantage sur la mutualisation des facteurs de production (terre, travail, ressources financières) que sur des actions collectives concernant les produits. L'agriculture familiale étudiée reste hétérogène, diversifiée et atomisée même si dans certains situation on observe des dynamiques de spécialisation spatiales naissantes. Quelles sont les conditions qui permettent à des actions collectives de producteurs de réussir dans la commercialisation de leurs produits et de fait de permettre aux agricultures familiales d'actionner les opportunités que leur offrent la croissance des marchés urbains en terme notamment d'amélioration et de diversification de leurs revenus ?



### *Une harmonisation nécessaire des déterminants de l'offre*

Une première condition qui explique l'échec fréquent d'organisation dans la commercialisation renvoie à l'hétérogénéité des structures de production et des déterminants socio-économiques de l'offre (Menard, 2007). Au Cameroun par exemple l'approvisionnement en vivriers frais des marchés, est assuré par plusieurs dynamiques productives : surplus d'autoconsommation généré par des stratégies anti-risques (donc aléatoire), une offre générée par une complémentarité aux cultures d'exportation, ou une offre générée par des planteurs pluriactif urbains. Elles se traduisent par des maîtrises techniques des conditions de production hétérogènes. Or la commercialisation en commun de produits frais implique des harmonisations des conduites techniques : indicateurs collectifs des stades de maturité de récolte. L'exemple de la production de plantain est révélateur de ces difficultés. Ainsi dans les conditions de production actuelles, on compte plus de 15 variétés différentes par parcelle avec un caractère aléatoire de cette diversité entre les parcelles et les agriculteurs et les zones (Effanden at al.....). Si cette diversité peut en soit être considéré comme positive pour diminuer les contrôle contraintes phytosanitaires dans une agriculture vivrière qui recourt pratiquement aux intrants chimiques, elle pose des difficultés de coordinations collectives pour la commercialisation collective. En effet ces variétés ont des cycles, des résistances au transport, des rapidités de mûrissement post-récoltes qui sont différentes. Il s'ensuit la difficulté à constituer des lots homogènes de volumes suffisant pour réaliser des économies d'échelle commerciale dans les fonctions logistiques. Il s'ensuit d'une part des coûts de commercialisation important et en augmentation (Dury, 2004) d'autre part des coûts de transactions élevées en terme d'informations de conditions d'établissement et de respect des contrats de commercialisation. Une condition à l'émergence d'organisation collective implique de structurer ces actions sur des réseaux d'agriculteurs qui harmonise leur stratégie productive sur un produit donné. Dans des contextes d'infrastructures de collecte des produits précaires et difficiles, la proximité géographique entre lieux de production et les marchés urbains intervient comme une condition seconde. Ainsi dans le cas de l'ASPABAL, l'harmonisation des pratiques techniques et des objectifs de commercialisation sur plantain entre agriculteurs d'une même localité (Saa'a) n'a pas été suffisante pour structurer des actions collectives de commercialisation des produits en raison principalement de la proximité des marchés urbains. Cette proximité favorise une multiplicité des circuits de commercialisation des acteurs qui créent des opportunités de commercialisation des produits fréquentes et déstabilise les tentatives de coordination des producteurs. En revanche, dans le cas de la Fopayim, la distanciation des zones de production des marchés urbains simplifie la structure des circuits sur le commerce de gros et conduit à des actions collectives réussi qui s'appuient sur groupes d'agriculteurs partageant des objectifs communs en terme de stratégie de diversification de leur système de production.

### *La nécessité de capitaliser les apprentissage dans la commercialisation des produits*

La plupart des initiatives collectives dans la commercialisation collective analysés ont rencontré des difficultés dans l'acquisition (la formation) de compétence et d'expériences pour stabiliser les accords contractuels avec les autres intervenants de la



filière <sup>19</sup>. Ces accords sont particulièrement difficiles (cf. première partie) dans les situations d'incertitudes très fréquentes pour la commercialisation de produits instables d'un point de vue qualitatif. L'activité de commercialisation est un métier qui mobilise des ressources spécifiques : du savoir-faire issu de l'expérience dans l'activité (capacité à raisonner les lots, organiser le chargement du camion, identifier la qualité), des ressources financières (capacité à investir, à mobiliser des crédits), des qualités spécifiques (le contact avec les gens, des réseaux sociaux). L'acquisition de ces compétences est difficile au niveau individuel des agriculteurs. Dans certaines situations (Fopayim) la succession d'actions collectives de commercialisation du plantain (échecs et réussites) ont conduit par l'expérience à la formation de ressources humaines compétentes. Les structures organisationnelles en place n'ont pas permis cependant de fidéliser territorialement ces compétences. De fait les personnes ressources (ancien producteur) ayant acquis ces compétences ont individualisé leur stratégie et ont redéployé leur investissement dans des fonctions de grossistes. La Fédération (aujourd'hui dissoute) a tenté d'institutionnaliser l'action collective par la création d'une coopérative. Cette transformation n'a pu s'opérer pour plusieurs raisons : l'absence de transparence sur les cadres juridiques qui structurent le fonctionnement de coopératives endogènes aux coordinations d'acteur, la concurrence que crée cette initiative par rapport à d'autres stratégies d'action collective soutenues par des ONG mieux connectés aux réseaux de captation des financements mobilisables...

### ***Les conditions nécessaires à la stabilisation des coordinations verticales***

#### *La capacité des organisations collectives à diminuer les coûts de transactions.*

Les justifications économiques des organisations coopératives dans la commercialisation des produits renvoient du point de vue des théories institutionnalisées à l'analyse des coûts de transactions générés par les coordinations marchandes. Ces coûts de transactions se qualifient de manière conventionnelle autour des attributs principaux (fréquence, instabilité, actif spécifique). Ces coûts de transactions sont particulièrement élevés dans les pays en développement et sur le marché des produits frais en émergence pour plusieurs raisons. En premier lieu, l'hétérogénéité des normes qui se mettent progressivement en place sur des marchés en croissance rapide. Ces normes sont principalement produites par les conditions techniques de transport au niveau des unités de conditionnement. En second lieu l'atomicité spatiale et micro-économique de la production dans des contextes d'infrastructures de communication précaires qui conduisent à des incertitudes et des coûts importants pour la coordination logistique entre acteurs des filières. Enfin l'instabilité forte des marchés urbains (référence infra).

Ces coûts de transaction élevés expliquent la mise en place d'organisations de la commercialisation complexes qui s'appuient sur des réseaux sociaux, familiaux ethnolinguistique entre les zones urbaines et rurales créant une certaine efficacité des coordinations entre producteurs et commerçants. Ces coordinations se structurent sur des relations sociales liées à la famille élargie, le groupe ethnolinguistique, l'appartenance politique. La transaction commerciale sur le produit s'inscrit en

---

<sup>19</sup> Ces difficultés se localisent aussi dans la formation de compétences notamment dans le fonctionnement interne des organisations (gestion etc..)



complémentarité d'un faisceau d'autres échanges sociaux mais qu'elle n'est pas isolé en soit. De fait cette interdépendance peut créer une confiance réciproque qui diminuent les coûts de transaction. Cette fidélisation produit des répétitions des transactions, institue des routines entre acteurs qui se connaissent sources d'efficacité. Les phénomènes migratoires croisés entre zones rurales et urbaines jouent un rôle dans la structuration de ces réseaux. De fait la performance des ces organisations révèlent une certaine efficacité (Moustier, 1998) que sous estiment parfois les producteurs ou les pouvoirs publics dans leur volonté d'intégrer ou de remplacer les fonctions de commercialisation, L'analyse de l'efficacité de ces organisations de filière est nécessaire pour cibler les actions collectives de commercialisation sur leur défaillance ou limites. Ces dernières dans les études de cas mobilisés apparaissent principalement dans l'organisation de transactions de gros dans les zones géographiquement distantes des marchés urbains.

#### *La réalisation d'économies d'échelle commerciale*

La réalisation d'économies d'échelle commerciale structure les conditions d'émergence du fait coopératif dans de nombreuses réalités historiques (Temple et al. 1996). Ces économies d'échelle rendent compte d'une relation positive entre une augmentation du volume commercialisé et une diminution des coûts de commercialisation. Dans le cas des produits frais, sur les marchés étudiés, ces coûts de commercialisation renvoient principalement aux coûts : de préparation et conditionnement du produit, manutentions, transport, pertes et entreposages, transformation, investissements, commissions et redevances, marges de commercialisation. Dans le cas de l'approvisionnement des marchés urbains les analyses de filière mobilisables révèlent que le lieu stratégique de ces économies d'échelle se réalise sur l'optimisation des moyens de transport qui constitue le principal goulot d'étranglement. Les économies d'échelle dans le passage de pick-up à des camions de 12 tonnes sont potentiellement élevées. De fait la plupart des actions collectives dans la commercialisation réussie ne se réalise pas par une mise en commun des produits, mais par une mise en commun des ressources financières et des expériences pour contractualiser directement le recours à un transporteur et déplacer le lieux de transfert du droit de propriété des produits des zones rurales aux marchés de gros des zones urbaines.

#### *L'augmentation du pouvoir de marché*

L'augmentation du pouvoir de marché permet d'améliorer le rapport de force des producteurs dans la négociation avec les acheteurs que sont les collecteurs, grossistes, industries alimentaires et donc des prix plus avantageux pour les producteurs pour la vente des produits ou l'achat des intrants. Les enquêtes réalisées au Cameroun sur les marchés urbains de Yaoundé confirment de fait que 56% des grossistes collecteurs se coordonnent entre-deux pour ne pas acheter en dessous de certains prix dans certaines zones, 59 % ont des accords avec les producteurs qui portent sur l'achat de la production à crédit (contrats liés) ou la stabilité des prix d'achat. La plupart des grossistes ont des réseaux de revendeurs dans les villes qui leur sont fidélisés par des relations de crédit ce qui se traduit par des coalitions sur les marchés physiques destinataires pour déstabiliser des tentatives de commercialisation directe de la part de groupements de producteurs. La globalisation de l'offre des producteurs permettant de réaliser une augmentation de leur pouvoir de marché (accroissement du prix de vente



des produits du fait de l'augmentation des volumes offert par transaction) implique de tenir compte de l'organisation des acteurs de la mise en marché et un processus de négociation (qui suppose des apprentissages) avec les grossistes qui organisent de manière croissante l'approvisionnement des marchés urbains

### **Conclusion**

L'histoire institutionnelle des organisations collectives dans la commercialisation des produits révèle en Afrique sub-saharienne simultanément une polarisation sur les cultures d'exportation insérée dans les marchés internationaux et une structuration administrative des coordinations par les pouvoirs publics. La croissance rapide des marchés régionaux pour des produits locaux et plus particulièrement les produits frais génèrent des besoins de coordinations des producteurs permettant de sécuriser les conditions d'accès aux marchés et d'investir dans des changements techniques. Cette émergence génère des coûts de commercialisation croissant mais également des coûts de transaction liés à la structuration des systèmes productifs aux conditions logistiques d'approvisionnement des marchés. Ces coûts justifient des actions collectives dans la commercialisation. Les expériences empiriques étudiées révèlent cependant la difficulté d'institutionnaliser ces actions collectives par la création de coopératives. Des actions collectives réussies se multiplient cependant dans certaines situations et conditions qui ont été caractérisées. Ces actions se traduisent le plus fréquemment par la mutualisation par une mutualisation des moyens (capitaux, travail, compétences) pour réaliser des économies d'échelles dans le transport des produits qui constitue le principal goulet d'étranglement des filières concernées. Elles se localisent plus fréquemment dans les zones où naissent des processus de spécialisation spatiale, et les zones éloignées des marchés destinataires. Dans les zones de proximité de ces marchés souvent qualifiées d'agriculture péri-urbaines d'autres formes d'action collectives des producteurs dans l'organisation spatiale et temporelle des marchés sont mises en œuvre<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Temple L., Marqui S., David O., Simon S. (2008). Le maraîchage périurbain à Yaoundé est-il un système de production localisé innovant ? à paraître *Economie et Société*.



## Bibliographie provisoire

Banque mondiale (2007). L'agriculture au service du développement.

Bandiera O., Barankay I., Rasul I (2005). Cooperation in collective Action. Working paper

Bederman S., (1996). Plantation agriculture in Victoria division. An historical introduction. 51 (233), 346-360.

Bosc PM, Bethome J., Losch B., Mercoiret MR. (2003). Le grand saut des organisations de producteurs agricoles africaines. *Revue de l'Economie Méridionale*, vol. 44 p 47-60.

Courade, G. Eloundou Enyegue, P. Grangéret, I. (1991). L'Union Centrale des Coopératives Agricoles de l'Ouest du Cameroun (UCCAO) : de l'entreprise commerciale à l'organisation paysanne. In : *Revue Tiers Monde* vol.32:n°128

Cook M., Chambers M.,(2007). Role of agricultural cooperatives in global netchains. In Workshop Montpellier : Cooperation to compete : small farmer organization in developing countries to access dynamic markets. Moisa, Montpellier France.

David O., ?

Dury S (2004) Cahiers agriculture

Defo T. (1989). Organismes publics face au secteur libre dans la commercialisation des produits vivriers : le cas du Cameroun. *Economie rurale* N°194.

Dumond R., (1970). Le mouvement coopératif africain : plus d'échec que de réussites. *Revue Française de Sciences politiques africaines* N°59 p37-54.

Engola Oyep (1997). Les ONG après l'Etat en milieu rural au Cameroun. *Cahiers UCAC 2*, Yaoundé : 177-185.

Fotsing J-M (1992). En marge de l' UCCAO: les associations des non cafeiculteurs de la province de l' ouest du Cameroun : Des organisations paysannes. *Cahiers de la recherche développement*. 1992; (31) : 41-48

Lauret F., Perez R., (1992). Méso analyse et économie agro-alimentaire. *Economie et Société*, N ° 21 p 99-118.

Menard C. (2007). Cooperatives : hierarchies or hybrids ?. In *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*. Eds Karantininis K., Nilson J., Springer p1-17.

Mercoiret, Pesche D., Berthom J. (2004). Les programmes d'appui institutionnel aux organisations paysannes en Afrique sub-saharienne. Rapport Ministère des Affaires étrangères, Cirad Montpellier 52 p.





Moustier P. (1998). Offre vivrière et organisation des échanges : problématique générale. In : Contrats et concertation entre acteurs des filières vivrières. Synthèse des rencontres Vergriette B. - Paris : Inter réseaux développement rural,

ODECO, 2007. Forum sur les initiatives paysannes de commercialisation des produits agricoles au Cameroun. Actes du colloque – site internet Inter-réseaux.

Oyono P.-R., Temple L. (2003). Métamorphose des organisations rurales au Cameroun : implications pour la recherche-développement et la gestion des ressources naturelles. *Revue internationale de l'économie sociale*, n 288: 68-79.

Reardon T., Berdegue J.A. (2002). The rapid rise of supermarkets in Latin America Challenges and opportunities for development. *Development policy review*, (20) 4.  
Requier-Desjardins D.(1994). L'économie des organisations" et l'analyse du comportement des unités domestiques en Afrique sub-saharienne. **Economie-Appliquée** 47(4): 105-31/

Ruerd Ruben (2007). Cooperative in thé supply chains : Endogenous organizational responses to global markets. In Workshop Cooperation to comete small framer orgnaisation in developping countres to acces dynamic market. Montpellier UMR MOISA

Temple L., Minkoua JR, David O., (2008). Diversification des exploitations cacaoyères au Cameroun et contours de la demande d'innovation technique. Sous presse ouvrage collectif « les exploitations agricoles en Afrique » Editeur INRA

Medjou S. Temple L., Azeufouet A., David O., Parrot L., Tsague E., Ayiwoue E., (2007). Coordinations des opérateurs et intégration économique en Afrique Centrale : caractérisation du commerce transfrontalier des produits vivriers et horticoles au Cameroun. In conférence régionale « Mondialisation et réduction de la pauvreté en Afrique» GRÉTA/FSEGA Université Douala, Cameroun (actes à paraître)

Temple L., Touzard J.M., Jarrige F., (1996). La restructuration des coopératives vinicoles en Languedoc Roussillon : du modèle communal à la diversité des adaptations actuelles. *Revue de l'Economie Méridionale*, vol. 44, n. 176, p. 73-96.

Touzard JM., Draperi JF. (2003). Les coopératives entre territoire et mondialisation. Les cahiers de l'économie sociale N°2. L'Harmattan.

Tollens E., (1997). Les marchés de gros dans les grandes villes africaines. Collection Aliments dans les villes, FAO 19 p.

Vladislav V., (2007). Why are cooperatives important in agriculture ? An organizational economics perspective. *Journal of Institutional Economics*, 3, 55-69.



Song Jean Emile, MAILI Jacques, 2005. Les organisations paysannes (OP) : identification et apports à l'épanouissement des EFA cas de Foréké, Bokito et Yaoundé péri urbain. PCP, CIRAD, IRAD. Non publié