

# L'agriculture contractuelle

Des partenariats pour la croissance





# L'agriculture contractuelle

Des partenariats pour la croissance

par

**Charles Eaton**

et

**Andrew W. Shepherd**

BULLETIN  
DES SERVICES  
AGRICOLES  
DE LA FAO

145



Rome, 2002

© FAO 2002

---

## Avant-Propos

L'agriculture contractuelle est depuis de nombreuses années un moyen d'organiser la production commerciale de la petite et de la grande agriculture. L'intérêt qu'elle suscite continue de se développer, en particulier dans les pays qui suivaient auparavant une politique de planification centralisée et dans ceux qui ont libéralisé la commercialisation en fermant les offices de commercialisation. Les changements des habitudes de consommation tels que le nombre croissant de points de vente de restauration rapide, le rôle accru joué par les supermarchés dans nombre de pays et l'expansion continue du commerce mondial de produits frais et transformés, ont également donné une impulsion au développement de ce mode de production.

Ce guide n'a pas pour objectif de faire une étude socio-économique semblable à celles passées sur le sujet de l'agriculture contractuelle. Mais plutôt de donner des conseils: en premier lieu aux dirigeants des sociétés d'agriculture contractuelle existantes sur la façon dont ils peuvent améliorer leurs activités; en second lieu, aux sociétés qui envisagent d'entreprendre de tels projets, sur les conditions préalables et la conduite de la gestion nécessaires au succès; enfin et surtout, aux hauts fonctionnaires qui cherchent à promouvoir de nouvelles opérations dans ce domaine ou à suivre des opérations en cours. Le guide décrit en détail le *modus operandi* général, les fonctions internes et les mécanismes de suivi de l'agriculture contractuelle. Il insiste sur le fait que les accords relatifs à cette dernière ne sont durables que si les différentes parties se sentent elles-mêmes engagées dans un partenariat à long terme.



# Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| Avant-propos   | iii       |
| Remerciements et références  | ix        |
| <b>Introduction</b>  | <b>1</b>  |
| Chapitre 1   |           |
| <b>AVANTAGES ET PROBLÈMES<br/>DE L'AGRICULTURE CONTRACTUELLE</b>                         | <b>9</b>  |
| Avantages pour les agriculteurs  | 13        |
| Problèmes rencontrés par les agriculteurs  | 17        |
| Avantages pour les promoteurs  | 21        |
| Problèmes rencontrés par les promoteurs  | 26        |
| Chapitre 2   |           |
| <b>CONDITIONS PRÉALABLES ESSENTIELLES<br/>À LA RÉUSSITE EN AGRICULTURE CONTRACTUELLE</b> | <b>31</b> |
| Un marché rentable   | 34        |
| Milieux physique et social   | 36        |
| Appui des pouvoirs publics   | 40        |
| Inventaire des conditions préalables   | 45        |
| Chapitre 3   |           |
| <b>LES DIFFÉRENTS TYPES<br/>D'AGRICULTURE CONTRACTUELLE</b>                              | <b>49</b> |
| Le modèle centralisé   | 53        |
| Le modèle de la plantation-mère  | 56        |
| Le modèle multipartite   | 56        |
| Le modèle informel   | 59        |
| Le modèle intermédiaire  | 62        |

## Table des matières, suite

|  |            |
|--|------------|
| Chapitre 4   |            |
| <b>LES CONTRATS ET LEURS SPÉCIFICATIONS</b>          | <b>65</b>  |
| Le cadre juridique                                   | 69         |
| La formule   | 71         |
| Le type d'accord                                     | 75         |
| Les spécifications                                   | 77         |
| Chapitre 5   |            |
| <b>LA GESTION DU PROJET</b>                          | <b>93</b>  |
| Coordonner la production                             | 96         |
| Gérer l'agronomie                                    | 105        |
| Les relations entre les agriculteurs et la direction | 112        |
| Chapitre 6   |            |
| <b>LE SUIVI DES RÉSULTATS</b>                        | <b>117</b> |
| Suivi de la qualité et des rendements                | 120        |
| Suivi des ressources humaines                        | 128        |
| Protection de l'environnement                        | 130        |
| Annexes  | 133        |
| Références et lectures                               | 165        |



## Figures

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | Schéma de l'agriculture contractuelle  | 4  |
| 2 | Le modèle centralisé   | 55 |
| 3 | Le modèle multipartite<br>– Un projet d'agriculture contractuelle<br>sous la forme de joint-venture en Chine | 57 |

## Encadrés

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 1  | Transfert de technologie par diffusion   | 15  |
| 2  | Effet des marchés assurés<br>– Production de tomates en Inde                             | 17  |
| 3  | Analyse du milieu physique et social   | 37  |
| 4  | La culture en opposition avec le travail   | 40  |
| 5  | Production de sucre de canne en Thaïlande<br>par le biais de l'agriculture contractuelle | 54  |
| 6  | Les promoteurs individuels – Le modèle informel  | 60  |
| 7  | Les intermédiaires en Thaïlande  | 62  |
| 8  | Clauses relatives aux catastrophes naturelles  | 72  |
| 9  | Location des terres pour l'agriculture contractuelle                                     | 74  |
| 10 | Les contrats verbaux temporaires   | 76  |
| 11 | Exemple de spécifications relatives au classement<br>des feuilles de tabac frais         | 79  |
| 12 | Le rôle des groupes d'agriculteurs en Colombie   | 101 |
| 13 | Association de producteurs au Kenya  | 102 |
| 14 | Gestion et transfert de la technologie en Inde   | 108 |
| 15 | Le suivi de la production laitière en Croatie  | 123 |

## Tableaux

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 1a | Exemple d'un inventaire des conditions préalables à l'agriculture contractuelle – Évaluation socio-politique     | 46  |
| 1b | Exemple d'un inventaire des conditions préalables à l'agriculture contractuelle – Évaluation physique et sociale | 47  |
| 2  | Caractéristiques des structures de l'agriculture contractuelle   | 63  |
| 3  | Caractéristiques des formules de contrat   | 73  |
| 4  | Structure des prix et de la classification qualitative du manioc sous contrat en Thaïlande                       | 87  |
| 5  | Calendrier pour la culture contractuelle du tabac blond  | 110 |
| 6  | Matrice de production et d'après-récolte pour la papaye d'exportation sous contrat                               | 127 |

## Annexes

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 1 | Politiques en matière d'avances accordées par le promoteur à l'agriculteur | 135 |
| 2 | Accord pour la culture du maïs sous contrat                                | 139 |
| 3 | Accord pour du tabac – Grèce   | 141 |
| 4 | Accord sur la papaye d'exportation   | 146 |
| 5 | Contrat d'élevage de porcs – Thaïlande                                     | 148 |
| 6 | Description des fonctions des vulgarisateurs                               | 154 |
| 7 | Indicateurs de rendement calculés (IRC)                                    | 156 |
| 8 | Relevé des résultats de l'agriculteur                                      | 159 |
| 9 | Obstacles à la qualité – Exemple d'analyses                                | 162 |

---

## Remerciements et références

Nous tenons à remercier vivement Cynthia Donovan, Jon Lindsay, Marco Prencipe, Richard Roberts, Morton Satin, Elizabeth Scott, Ian Tankard, et Mitchell Williamson pour l'aide qu'ils nous ont apportée à la préparation de cette publication. Supanun Boontoay, Arunee Pinprayong, Prayong Saiprasert et Chotiroj Wongwan ont fourni une aide considérable à l'auteur principal au cours d'une visite de recherche en Thaïlande. Nous remercions également la Compagnie British American Tobacco et la société Nestlé de Malaisie, les entreprises Frito-Lay et Betagro de Thaïlande, et la société Lakson du Pakistan, qui nous ont fourni gracieusement des données sur la production et des renseignements sur le fonctionnement de leurs activités concernant la petite agriculture.

Les études de cas non publiées ont été réalisées pour le compte de la FAO par Luz Berania Díaz en Colombie, Kelvin Craig en Guyane, Tajamul Haque en Inde, Patrick Kambewa au Malawi, Sandra Kokoric en Croatie, Enriqueta Torres aux Philippines, et Tom Reuben Wambua au Kenya. Antony Ellman, Steven Jaffee et Andrew Tallach ont aimablement révisé une version bien avancée de cet ouvrage et fait de nombreuses observations très utiles. Toutefois, les auteurs revendiquent la responsabilité des erreurs ou des omissions et de l'interprétation du sujet.

Nous sommes très reconnaissants aux employés et aux agriculteurs des projets d'agriculture contractuelle de nombreux pays qui, grâce à leur collaboration, nous ont aidés à traiter le sujet des accords de production et des relations entre la direction et les exploitants. En partageant leur savoir et leurs expériences, ils ont éveillé l'intérêt qui a rendu cette publication possible.

Chaque fois que l'on se réfère dans le texte à des expériences spécifiques d'agriculture contractuelle, la source est en général citée en bas de la page. Si ce n'est pas le cas, la source est soit l'une des études de cas non publiées mentionnées ci-dessus, soit les expériences des auteurs qui n'ont pas fait l'objet de publications, en particulier celles de Charles Eaton.



## Introduction

A l'époque de la libéralisation des marchés, de la mondialisation et de l'expansion de l'agro-alimentaire, les petits agriculteurs risquent de rencontrer des difficultés à participer pleinement à l'économie de marché. Dans nombre de pays, ces agriculteurs pourraient se retrouver marginalisés étant donné que les grandes unités de production agricole sont de plus en plus nécessaires à une exploitation rentable. En conséquence, l'exode des populations vers les zones urbaines, observé presque partout, va se poursuivre.

Afin de tenter d'enrayer cet exode, les gouvernements et les organismes de développement, ont eu tendance à privilégier la recherche d'activités «génératrices de revenus» pour les ruraux. Malheureusement, il n'est guère évident que ces tentatives ont été fructueuses. Cela est dû en grande partie au fait que les liens nécessaires au marché, en aval et en amont, existent rarement, à savoir que les agriculteurs et les petits entrepreneurs manquent à la fois d'intrants fiables et rentables tels que les services de vulgarisation, les services de mécanisation, les semences, les engrais et le crédit, et de marchés garantis et lucratifs pour leur production. Cependant, l'agriculture contractuelle bien organisée fournit ces liens et semblerait offrir une possibilité importante de production commerciale aux petits exploitants. De même, elle offre aussi aux investisseurs l'opportunité de garantir une offre fiable, tant du point de vue de la quantité que de la qualité.

La production agricole sous contrat existe depuis la nuit des temps. Dans la Grèce antique, c'était une pratique très courante; des pourcentages établis sur certaines cultures étaient un moyen de payer la dîme, les loyers et les dettes<sup>1</sup>. Au cours du premier siècle, la Chine a également connu diverses formes de production sous contrat. Aux Etats-Unis, à une époque récente, à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, les accords de métayage prévoyaient de prélever entre un tiers et la moitié de la récolte pour payer le loyer au propriétaire. Ces pratiques

---

<sup>1</sup> Ce système était appelé *hektemoroi*.

étaient, bien entendu, une sorte de servage et conduisaient généralement le métayer à être endetté en permanence. Durant les premières décennies du XX<sup>e</sup> siècle, des accords formels entre les agriculteurs et les compagnies furent établis dans les colonies dirigées par les puissances européennes. A Gezira dans le centre du Soudan, par exemple, on passa des contrats avec des cultivateurs pour la culture du coton dans le cadre d'un accord de tenure plus vaste. Ce projet a par la suite servi de modèle à partir duquel ont été développés de nombreux projets d'agriculture contractuelle pour de petits agriculteurs.

L'agriculture contractuelle peut se définir ainsi: un accord entre des agriculteurs et des sociétés agro-alimentaires ou de commercialisation, ou les deux, portant sur la production et la fourniture de produits agricoles selon des accords à terme, fréquemment à des prix préétablis. Invariablement, l'accord engage aussi l'acheteur à apporter, dans une certaine mesure, un soutien à la production par le biais, par exemple, de fournitures d'intrants et de conseils techniques. Ces accords se basent sur un engagement réciproque: l'agriculteur fournit une denrée spécifique dans des quantités et selon les normes de qualités déterminées par l'acheteur; la société soutient la production de l'agriculteur et achète cette denrée.

L'intensité de l'accord contractuel varie selon l'importance et la complexité des dispositions dans chacun des trois domaines suivants:

- *Les clauses relatives au marché:* Le producteur et l'acheteur s'accordent sur les modalités de la vente et de l'achat futurs d'une culture ou d'un produit animal.
- *Les clauses relatives aux ressources:* Conjointement avec les accords de commercialisation, l'acheteur accepte de fournir des intrants choisis, y compris parfois la préparation de la terre et les conseils techniques.
- *Les clauses relatives à la gestion:* Le producteur accepte de suivre les méthodes de production recommandées, les régimes d'intrants, et les dispositions relatives à la culture et à la récolte.

Bien gérée, l'agriculture contractuelle permet de développer les marchés et de transférer des compétences techniques avec autant de profit pour les promoteurs que pour les agriculteurs. Cette approche est très utilisée, non

seulement pour les cultures arboricoles et de rente, mais aussi, de plus en plus, pour les fruits et les légumes, la volaille, les porcs, les produits laitiers et même les crevettes ainsi que le poisson. L'agriculture contractuelle se caractérise en effet par son «extrême diversité»<sup>2</sup> qui a trait non seulement aux produits sous contrat mais également aux multiples façons dont elle peut être pratiquée.

Le système de l'agriculture contractuelle devrait être perçu comme un partenariat entre le secteur de l'agro-industrie et les agriculteurs. Pour réussir, il demande un engagement à long terme des deux parties. Des accords non équitables, établis par les dirigeants auront probablement une durée limitée et risqueront de compromettre les investissements agro-industriels. De même, les agriculteurs doivent considérer que le respect des accords contractuels leur sera probablement bénéfique à long terme.

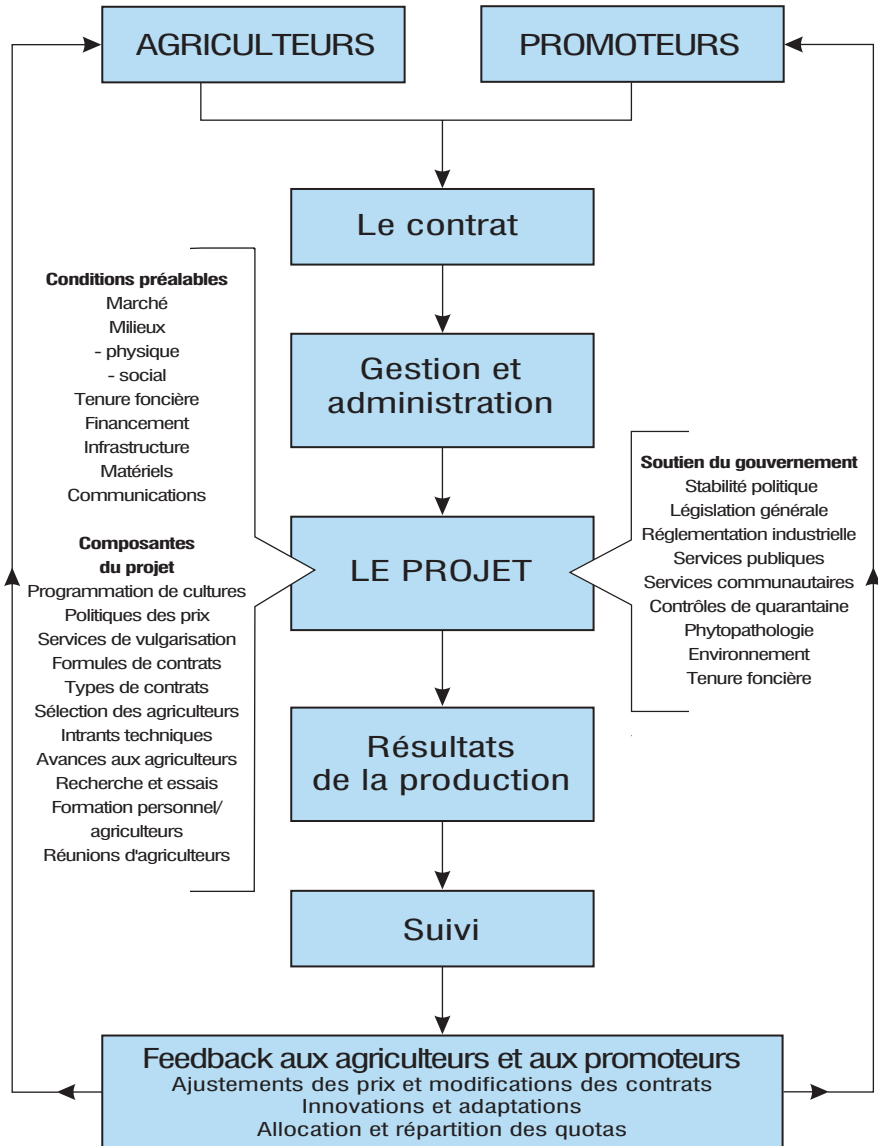
L'agriculture contractuelle devient un élément de plus en plus important de l'agro-industrie, que les produits soient achetés par des multinationales, de petites sociétés, des organismes publics, des coopératives agricoles ou des entrepreneurs individuels. Comme on l'a indiqué plus haut, cette approche semblerait avoir un potentiel considérable dans les pays où la petite agriculture continue à être largement pratiquée, les petits agriculteurs ne pouvant plus, dans bien des cas, être compétitifs sans avoir accès aux services fournis par les sociétés d'agriculture contractuelle. Il faut cependant souligner que le recours à cette formule est une décision commerciale. Ce n'est pas un modèle de développement à suivre par ceux qui offrent de l'aide, organisations gouvernementales ou non gouvernementales (ONG), parce que d'autres démarches n'ont pas abouti. Les projets qui sont avant tout motivés par des considérations d'ordre politique ou social plutôt que par des réalités économiques et techniques échoueront inévitablement.

La figure 1 donne, sous forme de schéma, un cadre théorique de l'agriculture contractuelle. Elle signale les éléments dont on doit tenir compte lorsque l'on conçoit et met en œuvre un projet. Ceux-ci sont exposés en détail dans les chapitres suivants. Le chapitre 1 examine initialement les principaux avantages de l'agriculture contractuelle et les problèmes qui se rattachent à cette dernière.

---

<sup>2</sup> Jackson, J.C. et Cheater, A.P., 1994

Figure 1  
Schéma de l'agriculture contractuelle





Du point de vue des agriculteurs, les accords contractuels peuvent leur donner accès aux services de production et au crédit ainsi qu'à la connaissance d'une nouvelle technologie. Les accords sur l'établissement des prix peuvent réduire le risque et l'incertitude. Certains projets d'agriculture contractuelle donnent l'occasion aux agriculteurs de se diversifier en plantant de nouvelles cultures, ce qui serait impossible sans les installations de transformation et les services de commercialisation, ou les deux, fournis par la société. Cependant, ces bénéfices peuvent être neutralisés par les risques liés à la culture d'un nouveau produit agricole, le fait que la société peut ne pas remplir ses engagements et le risque d'endettement si des problèmes surgissent. Du point de vue des sociétés promotrices, l'agriculture contractuelle peut, dans beaucoup de cas, être plus efficace que la production des plantations et sera certainement plus acceptable politiquement. Elle peut leur donner accès à des terres qui ne seraient pas libres autrement et l'opportunité d'organiser une offre fiable de produits de la qualité désirée, ce qu'on ne pourrait probablement pas obtenir sur le marché libre. D'autre part, dans l'optique des entreprises, l'agriculture contractuelle n'est pas sans difficultés. Les agriculteurs peuvent parfois vendre leur production à l'extérieur même si celle-ci a été produite en utilisant des intrants fournis par la société. Des conflits peuvent également éclater lorsque la rigidité du calendrier agricole exigé par le contrat interfère avec des obligations culturelles ou sociales.

Le chapitre 2 examine les conditions préalables nécessaires au succès de l'agriculture contractuelle. La condition préalable essentielle est qu'il doit exister un marché pour le produit qui assurera la rentabilité du projet. Pour que les investissements soient justifiés, il doit être clair que le marché sera rentable à longue comme à brève échéance. Dans le calcul de la rentabilité potentielle pour le promoteur, il faut tenir compte du fait que les paiements effectués aux agriculteurs doivent leur assurer des bénéfices financiers consistants et attractifs. Il existe, en outre, une série d'autres facteurs qui influent sur le succès des projets d'agriculture contractuelle. Ils comprennent les milieux physique, social et culturel, la disponibilité des terres, et la disponibilité des intrants nécessaires. Une des conditions préalables est que la direction doit avoir la compétence et la structure nécessaire pour gérer un projet qui s'adresse à beaucoup de petits agriculteurs. Sans cela, aucun investissement ne peut

réussir. Il importe également d'avoir le soutien des pouvoirs publics. Les contrats doivent être étayés par la législation et un système juridique efficace. Il se peut que l'on doive revoir les lois en vigueur pour assurer qu'elles n'entravent pas le développement de l'agro-industrie et de l'agriculture contractuelle, et simplifier la bureaucratie.

Le terme «agriculture contractuelle» recouvre un large éventail de structures organisationnelles. Le choix de celle qui convient le mieux dépend du produit, des ressources de la société, des milieux social et physique, des besoins des agriculteurs et du système agricole local. Le chapitre 3 décrit les cinq modèles de base qui sont: le modèle centralisé, le modèle de la plantation-mère, le modèle multipartite, le modèle informel ou du promoteur individuel et le modèle intermédiaire. Toute culture ou produit animal peut en théorie être soustraite en suivant un de ces modèles quelconques, bien que l'on puisse dire que pour certains produits, certaines démarches sont préférables.

Le chapitre 4 aborde le thème de la conception des contrats et des spécifications qu'ils incluent. Bien que l'on fasse rarement un procès en cas de rupture de contrat, il est néanmoins important que toutes les conditions soient clairement précisées et fassent l'objet d'un contrat ou d'un autre accord légal. Les spécifications peuvent varier d'une simplicité relative - le promoteur spécifie seulement les normes de qualité applicables - à une précision des détails portant sur la fourniture d'intrants et les accords relatifs à la culture, les normes de qualité, l'établissement des prix et les paiements. Jusqu'ici, beaucoup de sociétés n'ont pas su accorder suffisamment d'importance à la rédaction de contrats appropriés et les expliquer de manière compréhensible aux agriculteurs.

Le chapitre 5 souligne l'importance d'une bonne gestion et décrit les nombreuses activités nécessaires au bon déroulement des opérations prévues par le contrat. Il examine les mesures nécessaires à la planification, à l'organisation, à la coordination et à la gestion de la production, y compris le choix des terres et des agriculteurs, l'organisation des ces derniers en groupes de travail, la fourniture des intrants, le transfert de la technologie et la fourniture des services de vulgarisation. Il souligne qu'il est important de développer des relations harmonieuses entre la direction et les agriculteurs et fait des propositions à cet effet. Ce chapitre met aussi l'accent sur le fait que l'agriculture

contractuelle mal gérée sert souvent de catalyseur à l'antagonisme entre les hommes et les femmes, les hommes recevant les bénéfices alors que les femmes font le gros du travail.

Il faut que les promoteurs de l'agriculture contractuelle accordent une importance particulière au suivi de la production. Des quantités insuffisantes dues à l'incapacité des agriculteurs de remplir leur quota, peuvent, tout comme leur incapacité à produire les qualités demandées, entraver la transformation et menacer les marchés. Une production excédentaire peut entraîner une réduction des quotas impopulaire. Les techniques de contrôle des rendements et de la qualité sont abordées au chapitre 6. Les sociétés devront aussi suivre les résultats de leurs employés, en particulier de ceux qui sont en contact direct avec les agriculteurs. La conclusion du chapitre 6 insiste sur l'obligation qu'ont tous ceux qui s'occupent d'agriculture contractuelle de tenir compte de l'impact de leurs activités sur l'environnement.



Chapitre 1

# **Avantages et problèmes de l'agriculture contractuelle**

***L'agriculture contractuelle présente des avantages certains tant pour les agriculteurs que pour les promoteurs (investisseurs). Toutefois, avec ces avantages viennent des problèmes. Dans ce chapitre, on examine les avantages et les problèmes du point de vue de l'agriculteur et du promoteur.***

## **AGRICULTEURS**

### ***Avantages pour les agriculteurs***

- *Le promoteur fournit fréquemment les intrants et les services de production*
- *Cette fourniture se fait en général à crédit par le biais d'avances du promoteur*
- *L'agriculture contractuelle introduit souvent une nouvelle technologie et permet aussi aux agriculteurs d'apprendre de nouvelles méthodes*
- *Les agriculteurs courent souvent moins de risques relatifs aux prix, beaucoup de contrats les établissant d'avance*
- *L'agriculture contractuelle peut ouvrir de nouveaux débouchés aux petits agriculteurs qui autrement leur auraient été inaccessibles*

### ***Problèmes rencontrés par les agriculteurs***

- *Les agriculteurs, en particulier lorsqu'il s'agit de nouvelles cultures, courent le risque d'une défaillance du marché et d'avoir des problèmes de production*
- *Une gestion inefficace ou des problèmes de commercialisation peuvent entraîner une manipulation des quotas pour éviter d'acheter la totalité de la production sous contrat*
- *Les sociétés promotrices peuvent ne pas être fiables ou exploiter une situation de monopole*
- *Le personnel des organisations promotrices peut être corrompu, en particulier pour ce qui a trait à l'allocation des quotas*

- *Les agriculteurs peuvent être amenés à s'endetter à cause de problèmes de production et d'avances excessives*

## **PROMOTEURS**

### ***Avantages pour les promoteurs***

- *L'agriculture contractuelle en partenariat avec de petits agriculteurs est politiquement plus acceptable que, par exemple, la production dans les plantations*
- *Travailler avec de petits agriculteurs permet de surmonter les difficultés liées à la propriété foncière*
- *La production est plus fiable que des achats effectués sur le marché libre et la société prend moins de risques en n'étant pas responsable de la production*
- *On peut obtenir une qualité plus suivie que si l'on achetait sur le marché libre*

### ***Problèmes auxquels les promoteurs doivent faire face***

- *Les agriculteurs sous contrat peuvent se heurter à des difficultés liées à la propriété foncière, en l'absence d'une sécurité de tenure, compromettant ainsi des opérations durables à long terme*
- *Des obligations sociales ou culturelles peuvent influencer sur la capacité des agriculteurs de produire selon les indications de la direction*
- *Une mauvaise gestion et l'absence de dialogue avec les agriculteurs peuvent provoquer un mécontentement chez ces derniers*
- *Les agriculteurs peuvent vendre hors contrat (commercialisation hors contrat) réduisant ainsi le flux de production de l'industrie de transformation*

## **Introduction**

L'agriculture contractuelle bien gérée est une façon efficace de coordonner et de promouvoir la production ainsi que la commercialisation en agriculture. Il s'agit toutefois d'un accord entre des parties inégales: des sociétés, des organismes d'état ou des entrepreneurs individuels d'une part, et des agriculteurs économiquement plus faibles d'autre part. C'est toutefois une approche susceptible de contribuer aussi bien à l'augmentation du revenu des exploitants que du profit des promoteurs<sup>3</sup>. Lorsqu'elle est organisée et gérée efficacement, l'agriculture contractuelle réduit les risques et l'incertitude des deux parties en ce qui concerne l'achat et la vente des récoltes sur le marché libre.

Les détracteurs de l'agriculture contractuelle tendent à souligner l'inégalité de la relation et la position dominante des promoteurs par rapport à celle des acheteurs. Ils considèrent qu'elle profite essentiellement aux promoteurs parce qu'elle leur permet d'obtenir une main d'œuvre bon marché et de transférer les risques aux exploitants<sup>4</sup>. Cette opinion contraste cependant avec l'attention croissante que lui portent de nombreux pays, à mesure qu'il devient évident que c'est une façon de réduire l'incertitude pour les deux parties. De plus, il s'avérera difficile de maintenir un rapport où les bénéfices ne seront pas répartis équitablement entre les promoteurs et les exploitants.

Les avantages, inconvénients et problèmes qui découlent de l'agriculture contractuelle varient selon l'environnement, le milieu social et les conditions du marché. Plus précisément, la répartition des risques dépendra de facteurs tels que la nature des marchés pour la matière première ou le produit transformé, des possibilités pour les agriculteurs d'avoir d'autres sources de revenus et de la mesure dans laquelle les agriculteurs sous contrat recevront des informations techniques pertinentes<sup>5</sup>. Ces facteurs sont susceptibles de varier au cours du temps tout comme la répartition des risques.

---

<sup>3</sup> Dans cette publication, les termes de «promoteur» et de «direction» sont à peu près synonymes sauf indication contraire. «Promoteur» est utilisé de préférence à «société» étant donné que de nombreux projets en matière d'agriculture contractuelle sont encore réalisés par des organismes sous contrôle étatique.

<sup>4</sup> Little, P.D. et Watts, M.J., éd., 1994.

<sup>5</sup> Poulton, C., Dorward, A. et Kydd, J., 1997.



## **AVANTAGES POUR LES AGRICULTEURS**

Le principal avantage d'un accord sous contrat pour les agriculteurs est que le promoteur s'engage normalement à acheter un produit cultivé qui respecte les paramètres de qualité et de quantité spécifiés. Les contrats peuvent aussi fournir aux fermiers un accès à toute une gamme de services techniques, de gestion et de vulgarisation qu'il ne serait pas autrement possible d'obtenir. Les cultivateurs peuvent utiliser le contrat en guise de garantie pour obtenir des crédits auprès d'une banque commerciale en vue de financer des intrants. Les avantages potentiels pour les exploitants sont donc :

- la fourniture d'intrants et de services de production;
- l'accès au crédit;
- l'introduction d'une technologie appropriée;
- le transfert des compétences;
- les structures d'établissement de prix fixes et garantis; et
- l'accès à des marchés fiables.

### **Fourniture d'intrants et de services de production**

Beaucoup d'accords contractuels offrent, outre la fourniture d'intrants de base comme les semences et les engrais, un appui considérable à la production. Les promoteurs peuvent aussi pourvoir à la préparation du sol, à la culture et à la moisson des champs et fournir gratuitement la formation et la vulgarisation. Ces derniers procèdent ainsi pour être sûrs que l'on appliquera de bonnes méthodes de production qui permettront d'atteindre les rendements projetés et d'obtenir les qualités requises. On court cependant le risque que de tels accords conduisent l'agriculteur ou l'agricultrice à n'être guère plus qu'un ouvrier agricole sur sa propre terre.

Il est souvent difficile pour les petits fermiers d'avoir accès aux intrants hors du contexte de l'agriculture contractuelle. En Afrique, en particulier, des mesures d'ajustement structurel ont bouleversé les accords relatifs à la distribution d'engrais, le secteur privé devant encore combler le vide laissé par la fermeture des organismes semi-publics. Dans de nombreux pays, un cercle vicieux s'est instauré: la faible demande d'intrants n'encourage pas le développement des réseaux de distribution commerciaux, ce qui, à son tour, a

un effet néfaste sur la possibilité de se les procurer et de les utiliser. L'agriculture contractuelle peut aider à résoudre beaucoup de ces problèmes grâce aux commandes en gros passées par la direction.

### **Accès au crédit**

La majorité des petits producteurs rencontrent des difficultés pour obtenir des crédits destinés aux intrants. Après l'effondrement ou la restructuration de nombreuses banques de développement agricole et la fermeture d'un grand nombre d'offices de commercialisation pour les cultures d'exportation (en Afrique en particulier) qui autrefois fournissaient des intrants à crédit aux agriculteurs, les difficultés ont plutôt eu tendance à augmenter qu'à diminuer.

L'agriculture contractuelle permet d'habitude aux agriculteurs d'accéder à quelque forme de crédit pour financer les intrants destinés à la production. Dans la plupart des cas, ce sont les promoteurs qui avancent les crédits par l'intermédiaire de leur direction. Cependant, des accords peuvent être passés avec des banques commerciales ou des organismes d'état par le biais de privilèges sur les récoltes qui sont garanties par le promoteur, c'est à dire que le contrat sert de gage. Lorsqu'on demande de faire des investissements substantiels aux agriculteurs tels que des ateliers pour l'emballage ou le triage, des granges pour le tabac ou un outillage lourd, les banques n'avanceront généralement pas de crédits sans la garantie du promoteur.

Certains agriculteurs ayant tendance à abuser des contrats de crédit et à vendre des récoltes à des acheteurs autres que le promoteur (vente hors contrat), ou à destiner des intrants fournis par la direction à d'autres fins, des promoteurs ont été amenés à reconsidérer la fourniture de la majorité des intrants et à se limiter aux semences et aux produits agrochimiques essentiels. Les politiques et les conditions de contrôle des avances sont habituellement décrites dans les annexes des contrats (annexe 1).

### **Introduction de la technologie appropriée**

De nouvelles techniques sont souvent requises pour améliorer les produits agricoles destinés à des marchés exigeant des normes de qualité supérieure. On a fréquemment recours à de nouvelles techniques de production pour augmenter la productivité et assurer que la denrée répond aux exigences du

marché. Cependant, les petits agriculteurs hésitent souvent à adopter de nouvelles technologies à cause des risques éventuels et des coûts en jeu. Il est plus probable qu'ils acceptent de nouvelles pratiques lorsqu'ils peuvent compter sur des ressources extérieures pour les apports matériels et technologiques. Cependant, l'introduction d'une nouvelle technologie ne sera couronnée de succès que si elle se fait dans le cadre d'une exploitation agricole bien gérée et structurée. Le secteur agro-industriel privé offre en général plus rapidement une technologie que les services de vulgarisation agricoles de l'Etat parce qu'il est, du point de vue économique, directement intéressé à améliorer la production des agriculteurs<sup>6</sup>. La plupart des grands promoteurs préfèrent fournir leurs propres services de vulgarisation plutôt que de dépendre des services des pouvoirs publics.

#### Encadré 1

##### **Transfert de technologie par diffusion**

La South Nyanza Sugar Company (SONY) du Kenya attache beaucoup d'importance aux services de vulgarisation qu'elle fournit sur le terrain à ses 1 800 agriculteurs, dans la proportion d'un vulgarisateur pour 65 planteurs de canne à sucre. Les responsabilités du personnel chargé de la vulgarisation portent tout d'abord sur les compétences de gestion requises lorsque de nouvelles techniques sont présentées aux cultivateurs de SONY. Elles comprennent le repiquage, les opérations d'espacement, l'épandage d'engrais, les pratiques de culture et de récolte. SONY favorise, en outre, des programmes de formation et organise des journées sur le terrain pour expliquer les dernières méthodes de production de la canne à sucre aux agriculteurs.

---

<sup>6</sup> Dicken, P., 1986: 363.

### **Transfert des compétences**

Les compétences que l'agriculteur acquiert par le biais de l'agriculture contractuelle peuvent comprendre la tenue de registres, l'utilisation efficace des ressources agricoles, de meilleures méthodes d'application des produits chimiques et des engrais, une connaissance de l'importance de la qualité ainsi que les caractéristiques et les exigences des marchés d'exportation. Les agriculteurs peuvent acquérir de l'expérience en effectuant des travaux suivant un calendrier strict imposé par le service de vulgarisation. En outre, les retombées des activités de l'agriculture contractuelle pourraient conduire à investir dans l'infrastructure du marché et le capital humain, améliorant ainsi la productivité des autres activités agricoles. Les agriculteurs appliquent souvent les techniques introduites par la direction (buttage, épandage d'engrais, repiquage, transplantation, lutte contre les ennemis des cultures, etc.) à d'autres cultures de rapport et de subsistance.

### **Structures des prix fixes et garantis**

Les bénéfices que les agriculteurs reçoivent de leurs récoltes sur le marché libre dépendent des prix du marché en vigueur ainsi que de leur habileté à négocier avec les acheteurs. Cela peut créer une incertitude considérable que, dans une certaine mesure, l'agriculture contractuelle peut vaincre. Très souvent, les promoteurs indiquent à l'avance le ou les prix qui seront payés et qui figureront dans l'accord. D'autre part, certains contrats ne sont pas établis en tenant compte de prix fixes, mais en fonction des prix du marché au moment de la livraison. Dans ce cas, l'agriculteur sous contrat dépend clairement des fluctuations du marché.

### **Accès à des marchés fiables**

Le manque d'opportunités de commercialisation contraint souvent les petits agriculteurs à se cantonner dans ce qu'ils peuvent produire, ce qui rend souvent très difficile l'introduction de nouvelles cultures en vue d'une diversification. Les agriculteurs ne cultiveront pas sans savoir qu'ils peuvent vendre leurs récoltes, et les négociants ou les transformateurs n'investiront pas dans des projets sans avoir l'assurance que les denrées demandées peuvent être produites avec régularité. L'agriculture contractuelle offre une solution potentielle à cette

**Encadré 2****Effet des marchés assurés****– Production de tomates en Inde**

Hindustan Lever a passé un contrat avec 400 agriculteurs du nord de l'Inde portant sur la culture de variétés de tomates sélectionnées pour du concentré. Une étude du projet a confirmé que les rendements de la production et les revenus des agriculteurs avaient augmenté grâce à l'utilisation de semences hybrides et à la garantie d'un marché. Une analyse comparative des rendements et des revenus des agriculteurs sous contrat et de ceux qui cultivaient des tomates pour le marché libre a révélé que les rendements des agriculteurs sous contrat dépassaient de 64 % ceux des exploitants non concernés par le projet.

situation en fournissant des garanties de marché aux agriculteurs et en assurant un approvisionnement aux acheteurs.

Même lorsqu'il existe des débouchés pour les mêmes cultures, l'agriculture contractuelle est susceptible d'offrir des avantages considérables aux agriculteurs. Ils ne doivent pas rechercher d'acheteurs locaux ou internationaux ni négocier avec eux, et les promoteurs du projet organisent habituellement le transport de leurs récoltes, en général à partir de l'exploitation.

**PROBLÈMES RENCONTRÉS PAR LES AGRICULTEURS**

Pour les agriculteurs, les problèmes potentiels liés à l'agriculture contractuelle comprennent:

- un accroissement du risque;
- une technologie non adaptée et une incompatibilité des cultures;
- la manipulation des quotas et des stipulations relatives à la qualité;
- la corruption;
- la domination des monopoles; et
- un endettement ainsi qu'une dépendance excessive des avances.

Ces problèmes potentiels peuvent être en général réduits au minimum grâce à une direction efficace qui consulte fréquemment les agriculteurs et surveille de près les opérations sur le terrain. (voir chapitres 5 et 6).

### **Accroissement du risque**

Les agriculteurs qui s'engagent dans de nouveaux projets d'agriculture contractuelle, devraient être préparés à compenser la possibilité d'augmenter leurs gains par une prise de risques accrue. Ce risque est plus probable lorsque le projet d'agro-alimentaire introduit une nouvelle culture dans la région. Il peut y avoir des risques liés à la production, en particulier quand les essais en champ réalisés au préalable sont inadéquats, et entraînent des rendements inférieurs à ceux attendus par les exploitants. Des risques de marché peuvent se produire quand les prévisions de la société relatives à la taille du marché ou au niveau des prix sont erronées. Des problèmes considérables peuvent s'ensuivre si les agriculteurs sentent que la société n'accepte de partager aucun des risques, même si elle est en partie responsable des pertes. En Thaïlande, par exemple, une société, qui avait passé des contrats avec des agriculteurs pour élever des poulets, pratiquait une retenue sur leurs revenus en vue de compenser la possibilité d'un taux élevé de mortalité. Ce procédé mécontentait beaucoup les producteurs car, selon eux, la mauvaise qualité des poussins d'un jour fournis par la société était une des raisons du problème.

### **Technologie non adaptée et incompatibilité des cultures**

L'introduction d'un nouveau produit agricole qui doit être cultivé dans des conditions rigoureusement contrôlées par le promoteur peut bouleverser le système de production existant. La direction peut, par exemple, identifier des terres réservées traditionnellement aux cultures vivrières comme étant celles qui conviennent le mieux aux cultures sous contrat. La récolte de la culture sous contrat peut coïncider avec celle des cultures vivrières, mettant ainsi en concurrence les faibles ressources de main d'œuvre. Des problèmes particuliers peuvent surgir lorsque l'agriculture contractuelle est liée à des programmes de réinstallation. En Papouasie-Nouvelle-Guinée, par exemple, des habitants des Hautes Terres ont été réinstallés dans des zones côtières pour y cultiver des palmiers à huile et des hévéas. Les agriculteurs, qui traditionnellement se

nourrissaient de patates douces, ont dû apprendre des techniques de culture adaptées à de nouvelles cultures vivrières et à modifier leurs habitudes alimentaires.

On doit tenir compte de deux facteurs avant d'innover dans un milieu agricole. Le premier est l'effet négatif qu'il peut avoir sur la vie sociale de la communauté. Après avoir encouragé des planteurs de tabac de Fiji à sécher eux-mêmes le tabac plutôt que de le vendre frais, on s'est aperçu qu'ils étaient incapables de s'occuper de l'opération – extrêmement technique – de séchage, de façon suivie. La raison de ces interruptions a été attribuée à des engagements sociaux intermittents et à des obligations coutumières qui prenaient le pas sur les responsabilités stipulées dans les contrats, ce qui a éventuellement conduit à la résiliation de ces derniers.

Le second facteur est l'introduction opportune des innovations et des adaptations. L'introduction de machines sophistiquées (par ex. pour transplanter) peut entraîner une perte d'emplois locaux et une surcapitalisation de l'agriculteur sous contrat. De plus, pour les activités au champ telles que la transplantation et la lutte contre les mauvaises herbes, les méthodes mécaniques produisent souvent des résultats moins efficaces que les méthodes de culture traditionnelles. Les services de vulgarisation sur le terrain doivent toujours s'assurer que les cultures sous contrat s'adaptent à l'ensemble du régime cultural de l'agriculteur, en particulier dans les domaines de la rotation des cultures et de la lutte contre les ennemis de celles-ci.

### **Manipulation des quotas et des clauses relatives à la qualité**

Une gestion inefficace peut amener la production à dépasser les objectifs prévus. Si, par exemple, le personnel sur le terrain ne mesure pas les champs après la transplantation, la production risque d'être très excédentaire. Les promoteurs peuvent avoir surestimé le marché de leur produit, ou bien le marché peut s'effondrer à l'improviste dû à des problèmes de transport, des troubles sociaux, un changement de politique gouvernementale ou à l'arrivée d'un concurrent. Il est possible que de tels événements conduisent la direction à réduire les quotas des agriculteurs. Peu de contrats prévoient des sanctions dans de ces circonstances. Dans certaines situations, la direction peut être tentée de manipuler les normes de qualité en vue de réduire les achats tout en

paraissant honorer le contrat. De telles pratiques amèneront une confrontation entre le promoteur et l'agriculteur, en particulier si les agriculteurs n'ont pas les moyens de contester les irrégularités dans le classement par qualité. Tous les projets d'agriculture contractuelle devraient comporter des réunions où les exploitants auraient la possibilité d'exprimer leurs préoccupations et d'exposer leurs griefs.

### **Corruption**

Des problèmes se posent lorsque le personnel chargé d'établir les contrats et d'acheter les récoltes exploite sa position. Ces pratiques entraînent une perte de confiance et de communication entre les parties contractantes et sape rapidement tout contrat. La direction doit assurer que la corruption n'intervient sous aucune forme. A un niveau supérieur, les promoteurs peuvent être eux-mêmes malhonnêtes ou corrompus. Les pouvoirs publics ont parfois été victimes de sociétés douteuses ou véreuses qui ont vu l'occasion de réaliser rapidement un bénéfice. Parmi les techniques employées: se faire payer de manière excessive pour gérer un projet appartenant à l'Etat ou persuader le gouvernement ou d'autres investisseurs d'établir une nouvelle société d'agriculture contractuelle puis de la vendre à une valeur supérieure à la sienne avec un matériel de mauvaise qualité. Dans ces cas-là, les agriculteurs qui investissent dans la production et dans des installations pour les premières étapes de la transformation courent le risque de tout perdre.

### **Domination par les monopoles**

Le fait qu'un promoteur détienne le monopole d'une culture peut avoir un effet négatif. Permettre qu'il n'y ait qu'un seul acheteur encourage les tendances au monopole, en particulier lorsque les agriculteurs sont prisonniers d'un investissement assez important, tel que pour la production arboricole, et ne peuvent facilement changer de culture. D'autre part, lorsqu'il s'agit d'investissements à grande échelle, tels que pour les plantations industrielles, un monopole est souvent nécessaire à leur viabilité. Afin de protéger les agriculteurs lorsqu'il n'y a qu'un seul acheteur pour une seule denrée, le gouvernement devrait jouer un certain rôle dans l'établissement des prix payés.



Drucker suggère que les monopoles gérés par le privé sous contrôle public sont préférables aux monopoles privés non réglementés ou d'Etat<sup>7</sup>. Les plus grands abus ont tendance à se produire lorsqu'il existe des monopoles d'Etat où les prix d'achat sont fixés par le gouvernement, ou lorsque les agriculteurs ont fait des investissements à long terme pour des cultures pérennes. En 1999, de graves troubles ont eu lieu chez les producteurs de la Kenya Tea Development Authority. Ils seraient dus à l'inefficacité des services de vulgarisation et à une prétendue «manipulation» des agriculteurs. Il y a également eu un malaise au Kenya chez les producteurs de sucre parce que le prix fixé par le gouvernement n'avait pas changé depuis 1997.

### **Endettement et dépendance excessive des avances**

Un des attraits majeurs de l'agriculture contractuelle pour les agriculteurs est la disponibilité du crédit fourni, soit directement par la société, soit par le biais d'une tierce partie. Cependant, les agriculteurs peuvent être contraints à s'endetter considérablement s'ils sont confrontés à des problèmes de production, si la société donne de mauvais conseils techniques, si les conditions du marché varient considérablement, ou si la société ne réussit pas à respecter le contrat. Cela revêt une importance particulière pour les investissements à long terme, pour les cultures arboricoles ou pour les installations de transformation dans les exploitations agricoles. Si les avances ne sont pas contrôlées, l'endettement des agriculteurs peut dépasser le seuil de rentabilité. Dans un cas précis, les nombreux agriculteurs qui avaient obtenu des avances pour des raisons familiales: frais de scolarité, mariages et même pensions alimentaires, ne reçurent aucun paiement à la fin de la saison. Le taux des agriculteurs qui abandonnèrent ce projet-là fut élevé car ils pensèrent que l'agriculture contractuelle ne rapportait pas.

### **AVANTAGES POUR LES PROMOTEURS**

Les sociétés et les organismes gouvernementaux ont de nombreuses possibilités d'obtenir des matières premières pour leurs activités de transformation et de

---

<sup>7</sup> Drucker, P., 1983: 97, 153-154.

commercialisation. Les avantages de l'agriculture contractuelle sont plus évidents à la lumière des autres avantages qu'ils offrent, à savoir les achats du marché au comptant et les grands domaines. Les principaux avantages potentiels pour les promoteurs peuvent se résumer ainsi:

- cautionnement politique;
- domination des difficultés liées à la terre;
- fiabilité de la production et partage du risque;
- uniformité de la qualité; et
- promotion des intrants agricoles.

### **Cautionnement politique**

Pour un promoteur, il est parfois préférable, d'un point de vue politique, d'impliquer de petits agriculteurs dans la production que de diriger des plantations. De nombreux gouvernements hésitent à avoir de grandes plantations et certains ont un rôle actif dans leur disparition et dans la redistribution des terres. L'agriculture contractuelle, en particulier lorsque l'agriculteur n'est pas le locataire du promoteur, tend à être moins sujette à des critiques d'ordre politique. Suite à la restructuration de leurs économies, nombre de gouvernements africains ont encouragé l'agriculture contractuelle comme étant une alternative aux plantations qui appartenaient au privé, à de grosses sociétés ou à l'Etat. Au Zimbabwe, par exemple, on l'encourage activement, en particulier pour les industries de la canne à sucre, du thé et du coton.

Ces dernières années, de nombreux pays ont changé de système de production, passant de celui de la plantation à un système où les petits agriculteurs cultivent des produits sous contrat pour la transformation et la commercialisation, ou l'une des deux. En Amérique centrale, par exemple, des sociétés multinationales ont abandonné la production de bananes en plantations et achètent maintenant des bananes cultivées par des agriculteurs sous contrat, les sociétés fournissant des conseils techniques et des services de commercialisation. On note aussi cette tendance dans l'industrie internationale du tabac; dans plusieurs pays, la production du tabac s'effectue par le biais de l'agriculture contractuelle dans de petites unités qui ont remplacé

les grands domaines. Des changements semblables ont eu lieu pour d'autres cultures. Au Kenya, l'industrie du thé, basée à l'origine sur le modèle de la plantation, fournit maintenant des services de vulgarisation et des intrants à des dizaines de milliers d'agriculteurs sous contrat.

La décision de choisir l'agriculture contractuelle ne soustrait pas entièrement une société à toute critique. Par exemple, l'opposition considérable au rôle des sociétés multinationales en Inde à la fin des années 1990 a eu un effet négatif sur l'investissement dans l'agriculture contractuelle par les sociétés agro-industrielles étrangères.

### **Surmonter les difficultés liées à la terre**

La plupart des plantations du monde ont été établies à l'époque coloniale quand la terre était relativement abondante et que les pouvoirs coloniaux avaient peu de scrupules à payer une compensation minimale aux propriétaires, ou tout simplement à l'annexer. Ce n'est heureusement plus le cas aujourd'hui. La plupart des étendues de terrain cultivables sont, à l'heure actuelle, des propriétés traditionnelles, chères à l'achat, ou non exploitables commercialement. De plus, même si les sociétés avaient la possibilité d'acheter des terres à un prix abordable, il leur serait difficile d'acheter des parcelles assez grandes pour effectuer les économies d'échelle nécessaires que les grands domaines agricoles réalisent. L'agriculture contractuelle donne donc accès à la production végétale à une société, grâce à des terres qui ne seraient pas autrement disponibles, avec l'avantage supplémentaire qu'elle ne doit pas les acheter.

On pourrait penser que l'agriculture de plantation est en général plus rentable que la production sur une petite échelle mais ce n'est pas toujours le cas. La production des grands domaines implique des coûts de main d'œuvre directs et indirects en termes d'embauche, de formation et de surveillance. Il est souvent nécessaire de fournir le logement et les repas aux ouvriers agricoles. Comme on l'a noté plus haut, la terre étant souvent très chère et difficile à obtenir, l'agriculture contractuelle devient alors très compétitive, en particulier pour les cultures où de grandes économies d'échelle sont difficiles à faire. Comme on l'a déjà dit, l'expérience de certains pays en développement montre que le modèle de la plantation peut évoluer et se transformer avec succès en des projets rentables pour de petits exploitants.

### **Fiabilité de la production et partage du risque**

Ne pas respecter les contrats pourrait compromettre sérieusement les futures ventes. L'agriculture de plantation comme l'agriculture contractuelle permettent une raisonnable fiabilité de l'offre. Les promoteurs de l'agriculture contractuelle, même avec la meilleure administration, courent toujours le risque que les agriculteurs n'arrivent pas à respecter leurs contrats. D'autre part, l'agriculture de plantation est toujours à la merci de conflits sociaux. Dans le cas de la production horticole, certaines sociétés préfèrent la production en grands domaines à celle sous contrat. En Gambie et au Ghana, par exemple, un certain nombre de cultures suivent ce modèle, à l'instar des fraises et des fleurs au Kenya.

Travailler avec des agriculteurs sous contrat permet aux promoteurs de partager le risque d'une production défailante due aux intempéries, aux maladies, etc. L'agriculteur assume le risque d'une perte de production tandis que la société absorbe les pertes occasionnées par la diminution ou le manque total d'intrants pour les installations de transformation. Quand les problèmes de production sont généralisés et ne dépendent pas des agriculteurs, les promoteurs reportent souvent les remboursements des avances à la saison suivante. Il est possible d'utiliser une assurance couvrant les cultures et ce sujet est abordé au chapitre 4.

Les deux méthodes – agriculture de plantation et contractuelle – employées pour obtenir des matières premières sont considérablement plus fiables que le fait d'effectuer des achats sur le marché libre. Cette dernière possibilité est rarement acceptable pour les organisations qui ont des avoirs importants bloqués par des installations de transformation et qui nécessitent des quantités de matières premières garanties pour justifier leurs investissements. Les sociétés qui, par exemple, expédient régulièrement des produits horticoles à des supermarchés ou les exportent n'optent guère pour cette solution. Les sociétés doivent s'assurer que les produits sont récoltés et vendus suivant un calendrier bien établi, facteur qui est normalement assuré par un programme agricole bien conçu.

## **Uniformité de la qualité**

Les marchés de produits agricoles frais ou transformés exigent des normes de qualité constantes. En outre, ces marchés s'orientent de plus en plus vers une situation où le fournisseur doit aussi se conformer à des contrôles réglementaires concernant les techniques de production, en particulier sur l'utilisation des pesticides. Il y a pour les produits frais une demande croissante de «traçabilité», c'est à dire que les fournisseurs des principaux marchés doivent de plus en plus être assurés de pouvoir identifier l'origine de la production, si surgissent des problèmes liés à la sécurité des aliments. La production végétale des grands domaines, comme celle sous contrat, demande à être surveillée de près pour contrôler et maintenir la qualité du produit, en particulier lorsque les agriculteurs connaissent mal les nouvelles méthodes de récoltes et de classement par qualité. Il est fréquent que pour obtenir un produit de qualité suivie, on doive, dans un même projet, transplanter, récolter et acheter une grande quantité de cultures de manière uniforme.

On ne trouve pas toujours les variétés d'un produit de la qualité désirée et en quantité suffisante sur le marché libre. Par exemple, une multinationale qui avait investi dans l'état indien du Punjab, s'était rendu compte que les variétés locales de tomates ne se prêtaient pas à être transformées en concentré ou en ketchup. Ce fut l'une des raisons qui la poussèrent à s'engager dans l'agriculture contractuelle.

Les industries agro-alimentaires qui produisent pour des marchés exigeant des normes de haute qualité, tels que les fruits et légumes pour l'exportation, trouvent souvent que les petits agriculteurs et leurs familles sont plus enclins à produire des denrées de haute qualité que ceux qui doivent surveiller des ouvriers agricoles<sup>8</sup>. En outre, l'agriculture contractuelle facilite les contrôles sanitaires. Il est plus aisé pour les autorités sanitaires d'inspecter un nombre limité d'exportateurs d'une seule denrée, qui supervisent de près les agriculteurs, que d'inspecter des centaines, parfois des milliers, de producteurs individuels qui opèrent sur le marché libre. Une grande partie de la production d'aliments «organiques» est faite sur contrat, une gestion intégrée facilitant la transparence des récoltes de l'exploitant au détaillant. Dans quelques

---

<sup>8</sup> Glover, D. et Kusterer, K., 1990: 134.

exploitations très sophistiquées, on remplit maintenant les conteneurs sur place avant de les livrer directement au supermarché.

### **Promotion d'intrants agricoles**

Un exemple de bénéfice inhabituel, mais cependant intéressant, pour les promoteurs vient des Philippines. Une société propriétaire d'une usine d'aliments pour animaux rencontre des difficultés à commercialiser ses produits qui étaient plus chers que ceux des sociétés concurrentes. Voulant régler ce problème, elle mit au point des programmes d'élevage de porcs et de volailles sous contrat. Elle fournissait ainsi un débouché pour ses aliments et démontrait leur performance aux agriculteurs voisins des exploitants contractuels.

### **PROBLÈMES RENCONTRÉS PAR LES PROMOTEURS**

Les inconvénients auxquels les promoteurs de l'agriculture contractuelle doivent faire sont:

- les difficultés relatives à la disponibilité des terres;
- les contraintes sociales et culturelles;
- le mécontentement des agriculteurs;
- la commercialisation hors contrat; et
- le détournement des intrants.

### **Difficultés relatives à la disponibilité des terres**

Les agriculteurs doivent avoir des terres se prêtant aux cultures pour lesquelles ils ont passé un contrat. Des problèmes peuvent surgir lorsque les fermiers ont un statut d'occupation précaire, l'investissement du promoteur risquant d'être perdu par suite de litiges entre les agriculteurs et les propriétaires. Les difficultés sont aussi fréquentes lorsque les promoteurs louent des terres aux exploitants. Ces accords comportent normalement des clauses d'éviction incluses dans les conditions. En Gambie, les droits fonciers sont pas seulement déterminés par le sexe mais aussi par la manière dont les terres ont été utilisées au cours de l'histoire. Lorsque les organisations donatrices internationales insistent pour traiter des cultures sous contrat avec un titulaire légal, les chefs de famille

hommes opposèrent une résistance à l'octroi de titres officiels aux femmes en ce qui concernait la terre. Ils craignaient qu'elle puisse être aliénée de façon permanente en cas de conflits matrimoniaux<sup>9</sup>.

Dans certains projets d'agriculture contractuelle prédominent des accords coutumiers sur l'utilisation de la terre que les paysans sans terre négocient avec les propriétaires traditionnels. Quoique cette situation permette aux cultivateurs les plus pauvres de participer à des projets d'agriculture contractuelle, il est nécessaire d'appliquer discrètement des mesures de gestion pour être sûr que les paysans sans terre ne soient pas exploités par leurs propriétaires. Avant de passer des contrats, le promoteur devra s'assurer que l'accès à la terre est garanti, au moins pour la période couvrant l'accord.

### **Contraintes sociales et culturelles**

Des problèmes peuvent se présenter lorsque la direction choisit des agriculteurs qui sont incapables de respecter les échéances et les normes à cause d'obligations sociales. Promouvoir l'agriculture par le biais de contrats est aussi un enjeu culturel. Dans les communautés où la coutume et la tradition jouent un rôle important, des difficultés peuvent surgir lorsque l'on introduit des innovations dans l'agriculture. Avant de mettre en place de nouveaux programmes d'activités agricoles, les promoteurs doivent tenir compte des attitudes sociales et des pratiques agricoles traditionnelles de la communauté et évaluer la façon d'introduire une nouvelle culture. Les croyances habituelles et les questions religieuses sont aussi des facteurs importants. Par exemple, Pâques pour certains Chrétiens n'est pas une bonne période pour semer des cultures légumières. Le déroulement des récoltes ne devrait pas être programmé pendant les fêtes car les agriculteurs réagiront négativement s'il n'y a pas de place pour les traditions. On doit aussi reconnaître qu'il faut laisser du temps aux agriculteurs pour qu'ils s'adaptent à de nouvelles pratiques.

### **Mécontentement des agriculteurs**

Un certain nombre de situations peuvent provoquer le mécontentement chez les agriculteurs. Des achats discriminatoires, des paiements effectués avec

---

<sup>9</sup> Shipton, P. en Watts, M.J., 1994: 57; Carney, J.A., 1994: 173-176; Little, P.D., 1994: 236.

retard, des services de vulgarisation inefficaces, de mauvais conseils en agronomie, des transports non fiables pour les récoltes, un changement de prix à la mi-saison ou la grossièreté de la direction envers les agriculteurs amèneront tout naturellement des dissensions. Si ces problèmes ne sont pas réglés rapidement, il se créera un climat d'hostilité vis à vis des promoteurs qui pourrait amener les agriculteurs à abandonner le projet. Cela souligne l'importance d'une bonne administration pour le succès de l'agriculture contractuelle. Les méthodes que la direction peut employer pour éviter ces problèmes sont expliquées au chapitre 5.

### **Commercialisation hors contrat**

La vente de produits par les agriculteurs à un tiers, hors des conditions établies par contrat, peut devenir un problème majeur. Des ventes hors contrat sont toujours possibles et ne sont pas facilement contrôlables lorsqu'il y a un marché alternatif. En Croatie, par exemple, une coopérative d'agriculteurs achetait sous contrat des concombres, des poivrons rouges et des aubergines. La coopérative avait avancé tous les intrants nécessaires à la production. Malheureusement, les agriculteurs vendaient souvent leurs légumes à des négociants, à un prix supérieur à celui établi par leur coopérative. Les acheteurs externes les payaient comptant et leur permettaient d'éviter le long et difficile encaissement des règlements négociés par le biais de la coopérative. Dans certains cas, les promoteurs sont eux-mêmes la cause de pratiques hors contrat. En Colombie, une société a acheté des fruits de la passion aux producteurs d'un concurrent quand la production est devenue insuffisante. Une situation semblable s'est également produite en Indonésie où un certain nombre de promoteurs se sont fait concurrence pour du tabac de qualité en employant des moyens dissimulés. Cela conduisit à une «guerre du tabac» que se livrèrent divers promoteurs et qui, en fin de compte, obligea le gouvernement provincial de l'endroit à intervenir.

Dans un autre cas, on a inclus la culture du maïs hors saison dans un projet concernant le tabac en vue de fournir des revenus complémentaires aux agriculteurs. La première saison, certains d'entre eux ont vendu comptant leur récolte de maïs à des négociants. On a estimé que plus de 60 pour cent de la récolte totale n'avaient pas été vendus dans le cadre de l'accord. Le



remboursement des prêts consentis pour les intrants a de ce fait été compromis, rendant l'entreprise de diversification pas rentable pour le promoteur. L'année suivante, ce dernier a imposé de sérieuses pénalités dans la formule d'enregistrement pour le maïs. Si l'on découvrait que les agriculteurs vendaient leur maïs hors accord, l'accord extrêmement profitable sur le tabac qu'ils avaient passé, était annulé.

Lorsque plusieurs sociétés s'occupent de la même culture (le coton dans certains pays d'Afrique australe, par exemple), elles pourraient collaborer pour établir un registre des agriculteurs contractuels<sup>10</sup>. Les dirigeants doivent être au courant de la production vendue hors projet et de la production extérieure qui entre dans le système d'achat, ce qui se produit quand des exploitants non contractuels profitent des prix élevés payés par un promoteur établi. Des agriculteurs de l'extérieur infiltrent des produits agricoles hors contrat dans le système d'achat par le biais de la famille ou d'amis qui sont sous contrat. Avec ces pratiques, il devient difficile au promoteur de contrôler la production cible, les résidus chimiques et les autres aspects de la qualité.

### **Détournement des intrants**

Le problème des agriculteurs qui sont tentés d'utiliser les intrants fournis sous contrat à des fins autres que celles auxquelles ils étaient destinés, est fréquent. Ils peuvent les utiliser pour des cultures de subsistance ou de rapport ou même les vendre. Le promoteur ne peut évidemment pas accepter cet état de choses puisqu'il entraîne une réduction du rendement de la production agricole sous contrat et une moindre qualité. Les mesures pour résoudre ces problèmes sont: une meilleure surveillance par les vulgarisateurs, la formation des agriculteurs et la fourniture d'intrants en quantités réalistes. Toutefois, n'ignorant pas les avantages que procure un contrat: intrants techniques, avances de caisse, et garantie de marché, la majorité des agriculteurs s'y conforment. A moins qu'un projet ne soit très mal géré, le détournement des intrants est plutôt un ennui qu'un problème sérieux.

---

<sup>10</sup> Shepherd, A.W. et Farolfi, S., 1999: 75.



Chapitre 2

# **Conditions préalables essentielles à la réussite en agriculture contractuelle**

***On ne doit rien entreprendre en agriculture contractuelle tant que certaines conditions préalables essentielles ne sont pas remplies.***

***Ce chapitre les examine sous les titres: rentabilité, milieux physique et social et appui des pouvoirs publics.***

## **UN MARCHÉ RENTABLE**

### ***Le promoteur***

- *Doit avoir identifié un marché pour la production envisagée*
- *Doit s'assurer que l'approvisionnement de ce marché peut être bénéficiaire sur le long terme*

### ***L'agriculteur***

- *Doit être sûr que les revenus potentiel sont plus attractifs que ceux procurés par les autres activités et que le degré de risque est acceptable*
- *Doit avoir la preuve que ces revenus potentiels sont basés sur des estimations de rendement réalistes*

## **MILIEUX PHYSIQUE ET SOCIAL**

### ***Principaux facteurs***

- ***Le milieu physique*** doit convenir en général, et en particulier au produit envisagé
- ***Les services d'utilité publique et les communications*** doivent être adaptés à l'agriculture (par ex. les routes d'accès), et à l'agroalimentaire (par ex. l'eau et l'électricité)

- ***La disponibilité des terres et leur régime d'occupation*** – il faut que les agriculteurs contractuels aient accès sans restriction aux terres qu'ils cultivent
- ***La disponibilité des intrants*** – il faut que les sources d'intrants soient assurées
- ***Les considérations sociales*** – les attitudes et pratiques d'ordre culturel ne doivent pas être en contradiction avec les obligations des agriculteurs prévues par le contrat et la direction doit être à même de comprendre parfaitement les pratiques locales

## **SOUTIEN DES POUVOIRS PUBLICS**

### ***Rôle d'habilitation et de réglementation***

- *Un droit des contrats et des lois générales sont nécessaires ainsi qu'un système juridique efficace*
- *Il faut que les pouvoirs publics soient conscients des conséquences possibles et non intentionnelles des réglementations et n'aient pas tendance à trop réglementer*
- *Les pouvoirs publics devraient fournir des services tels que les services de recherche et, dans certains cas, de vulgarisation*

### ***Rôle en faveur du développement***

- *Les pouvoirs publics peuvent prendre des mesures visant à mettre en contact le secteur de l'agro-alimentaire et les agriculteurs adéquats*

## **Introduction**

En agriculture contractuelle, la première des conditions préalables est que tout investissement puisse être rentable. Après avoir identifié un marché potentiellement lucratif, le promoteur estime ensuite si les agriculteurs contractuels d'une région, dans un pays donné, peuvent approvisionner ce marché avec profit. Pour ce faire, il procède à une évaluation du milieu social et physique de la zone sous contrat envisagée et du soutien potentiel que les pouvoirs publics sont susceptibles de fournir. Les conditions préalables sont examinées dans les sections suivantes dont les titres sont :

- un marché rentable;
- les milieux physique et social;
- le soutien des pouvoirs publics.

## **UN MARCHÉ RENTABLE**

### **Bénéfice pour le promoteur**

La décision du promoteur d'investir dans un marché donné doit être au départ fondée sur le fait de savoir que, sous certaines conditions, il sera lucratif. Toutefois, l'agriculture contractuelle n'est alors qu'une possibilité commerciale parmi tant d'autres sur le marché. Un marché doit pouvoir rester rentable à long terme. Dans le cas des cultures arboricoles, par exemple, les prix ont tendance à être cycliques. Une analyse de viabilité économique, faite quand les prix sont élevés, donnerait des résultats très différents de ceux obtenus au bas de la courbe des prix. Une «analyse de sensibilité» est donc nécessaire pour assurer que la production peut être lucrative, même lorsque les prix sont bas.

L'exportation de produits horticoles vers les marchés d'Europe de l'Ouest, du Japon et des Etats-Unis est très concurrentielle. Sous réserve des garanties concernant la qualité et l'approvisionnement, les importateurs achètent les produits agricoles en fonction de leur prix. Un fournisseur peut, à cause de l'agriculture contractuelle ou autre, perdre subitement des marchés si les normes de qualité ne sont pas constantes et si les livraisons deviennent imprévisibles. Les sociétés intéressées par les exportations horticoles à prix élevé doivent être aussi certaines qu'elles peuvent répondre aux normes de qualités en vigueur

et aux éventuelles exigences à venir. Par exemple, si les importateurs commençaient à demander des produits agricoles «organiques», avec quelle facilité les fournisseurs et les agriculteurs s'adapteraient-ils à cette demande?

### **Bénéfice pour l'agriculteur**

Lorsque, ni les promoteurs ni les agriculteurs avec lesquels ils ont passé des contrats, ne peuvent réaliser des bénéfices financiers consistants et attractifs, l'entreprise échoue. Il y a donc une autre condition préalable indispensable. Le promoteur doit s'assurer que les agriculteurs auront des revenus nets supérieurs à ceux qu'ils auraient obtenus dans d'autres activités, avec le même risque ou un risque inférieur. Les promoteurs devront calculer des rendements réalistes afin de prévoir si la production des agriculteurs est rentable aux prix qu'ils peuvent payer. Ces calculs seront basés sur l'expérience des agriculteurs dans le domaine choisi, les données de leur passé cultural, la fertilité du sol et, parfois les essais en champ. Une fois les estimations faites et les coûts de production connus, les promoteurs pourront plus facilement calculer la structure des prix qui est rentable pour les deux parties. Des revenus garantis, réguliers et attractifs devraient encourager les agriculteurs à s'engager sur le long terme.

Les promoteurs doivent savoir que les résultats des rendements des parcelles expérimentales sont normalement bien supérieurs à ceux obtenus dans les champs des agriculteurs. Les agronomes d'Indonésie ont remarqué que le rendement des haricots de soja cultivés sur des parcelles expérimentales est plus de deux fois supérieur à celui obtenu par les petits exploitants<sup>11</sup>. Les administrateurs expérimentés de projets d'agriculture contractuelle font habituellement une estimation des rendements en se basant sur la moyenne de la production des trois à cinq années précédentes. A mesure que l'on introduit de nouvelles technologies et que la gestion agricole s'améliore, le rendement moyen augmente. Lorsque l'on introduit une nouvelle culture, on estime les rendements d'après ce que l'on sait du produit agricole cultivé dans un milieu semblable et d'après les résultats des essais en champ.

---

<sup>11</sup> Roling, N. en Beets, W., 1990: 256.

## **LES MILIEUX PHYSIQUE ET SOCIAL**

Les principaux facteurs qui ont une incidence sur les projets agro-alimentaires sont les suivants:

- le milieu physique;
- les services d'utilité publique et les communications;
- la disponibilité des terres et leur régime d'occupation;
- la disponibilité des intrants;
- les considérations sociales.

### **Le milieu physique**

Pour que tout investissement agricole réussisse, il faut que deux conditions multidimensionnelles soient remplies. Premièrement, une condition d'ordre général: la topographie, le climat, la fertilité du sol doivent être adéquats et l'eau disponible. Deuxièmement, le milieu physique doit convenir au génotype de la plante spécifique ou de l'animal pour lequel il y a une demande de marché. L'interaction de tous ces facteurs détermine les rendements, la qualité et la rentabilité de la production.

### **Les services d'utilité publique et les communications**

Une condition majeure pour investir dans les zones rurales est l'existence d'un système de communications adéquat qui comprend les routes, les transports, le téléphone et autre services de télécommunication. Un approvisionnement fiable en eau et en électricité est indispensable à l'agro-alimentaire et à l'exportation de produits frais. Il est également important que les acteurs de l'agriculture contractuelle, qu'ils soient employés directement par le promoteur ou qu'il s'agisse des agriculteurs eux-mêmes, puissent bénéficier de services médicaux et éducatifs.

Les promoteurs devront s'assurer que l'on peut facilement transporter les produits de l'exploitation agricole et livrer les intrants aux agriculteurs. Le réseau des routes principales est peut-être adéquat sans qu'il en soit de même pour celui des routes d'accès aux exploitations. Ce fait est particulièrement important quand il s'agit de produits agricoles périssables qu'il faut transformer sans tarder après la récolte (thé, palmier à huile, sucre, par exemple) ou



### Encadré 3

#### **Analyse du milieu physique et social**

Un exemple d'enquête sur le milieu physique et social nous vient de Bali où une société indonésienne avait projeté de cultiver du tabac sous contrat. Suite à une enquête générale sur les facteurs énumérés ci-dessus, on a recommandé que le projet se déroule uniquement dans deux des sept sous-districts de la «régence» (province). Cette décision était fondée sur l'analyse qui suit.

#### Soutien des pouvoirs publics:

- Enthousiasme de la part des responsables de la régence et du service provincial de l'agriculture.
- Des réseaux routiers et de communications adéquats.
- Deux systèmes d'irrigation établis depuis longtemps – un système traditionnel entretenu par les agriculteurs et un système plus perfectionné, construit et contrôlé par la régence.

#### Conditions générales:

- Une communauté paysanne réagissant bien et ouverte au progrès qui a manifesté un grand désir de cultiver les produits agricoles et d'entrer en contact avec le promoteur.
- Des sols limoneux friables avec le niveau désiré d'acidité.
- Une altitude suffisante qui offrira les variations de température souhaitées.
- Une concurrence minimale de la production de cultures à forte valeur commerciale orientées vers le tourisme à l'instar de celles cultivées dans les autres sous-districts.
- Peu de signes du virus de la mosaïque du tabac.
- Accès adéquat à la terre des agriculteurs, soit comme propriétaires soit comme fermiers.

entreposer dans un endroit approprié (fleurs coupées, par exemple). Lorsque les moyens de transport locaux sont inadéquats, les promoteurs doivent voir si les problèmes peuvent se résoudre ou choisir d'autres zones. On charge parfois des groupes d'agriculteurs d'assurer l'accès aux champs aux transporteurs de la société. Avant d'initier un projet quelconque, le promoteur, les agriculteurs et les organismes des pouvoirs publics devront établir qui assurera l'accès et qui entretiendra les routes d'accès. Au Kenya, l'accord passé entre les sociétés sucrières et les agriculteurs stipulait qu'elles avaient le droit de construire des routes d'accès sur les terres de ces derniers, ce qui a inévitablement soulevé le ressentiment des propriétaires terriens.

Il existe une condition préalable à l'exportation des cultures horticoles sous contrat: l'existence de vols réguliers pour le transport aérien; les légumes frais et les fleurs coupées dépendent de l'espace alloué au fret pour arriver sur les marchés internationaux. A moins que les quantités ne soient assez importantes pour justifier d'affréter des avions, les exportateurs dépendront de l'espace disponible sur les vols commerciaux. Le nombre de vols commerciaux est fonction du nombre de passagers désireux de se déplacer, ce qui est sujet à de rapides fluctuations. Plusieurs pays qui ont connu des coups d'état ou des troubles sociaux ont vu leur industrie du tourisme s'effondrer du jour au lendemain; ce qui, à son tour, a entraîné des annulations de vol et la perte de marchés pour les exportateurs.

### **La disponibilité des terres et leur régime d'occupation**

L'agriculture contractuelle implique une grande diversité de modes de propriété et d'accords de tenure de la terre. Les agriculteurs contractuels doivent avoir un accès sans restriction à la terre qu'ils cultivent. La direction doit connaître et comprendre ce mode d'accès pour la culture et pour qu'il soit acceptable dans le cadre du contrat.

Dans la majorité des projets, les promoteurs passent directement des accords avec des agriculteurs qui sont propriétaires de leurs propres terres ou jouissent de droits coutumiers dans le cadre d'un système de propriété communautaire. Cependant dans un seul projet, il peut y avoir une grande diversité de modes de jouissance de la terre: le droit de propriété absolu, la location de terres domaniales, la location de la propriété du promoteur, ou des accords informels

avec les propriétaires. Même si la jouissance n'a pas de base légale, qu'elle est coutumière ou saisonnière, les cultures faisant l'objet de contrats à court terme, telles que le maïs, le tabac et les légumes frais, sont souvent possibles.

Malgré la nature occasionnellement flexible de la concession des terres selon la coutume, le principal facteur qui fait maintenant autorité en agriculture contractuelle, est le loyer exigé par le propriétaire. Dans un projet, les loyers dépendaient du caprice des propriétaires respectifs. Leur montant était très inégal car influencé par la nature des relations entre le propriétaire et l'agriculteur. Certains loyers étaient relativement bas, beaucoup étaient raisonnables et d'autres très surévalués. Dans ces cas-là, il peut être nécessaire que les promoteurs interviennent pour négocier des loyers normaux au nom de tous les agriculteurs.

### **Disponibilité des intrants**

Dans la plupart des projets d'agriculture contractuelle, les promoteurs recommandent, procurent ou distribuent la totalité ou la quasi-totalité des intrants matériels. Les promoteurs doivent avoir l'assurance qu'ils pourront organiser l'approvisionnement de tous les intrants nécessaires aux agriculteurs et à leurs propres besoins en matière de transformation. Tous les intrants devront être identifiés et commandés bien à l'avance, soit localement, soit de l'étranger. Les projets d'agriculture contractuelle demandent des niveaux d'intrants différents selon la nature de la culture et le degré de sophistication des agriculteurs. Pour des cultures telle que le tabac blond de Virginie séché à l'air, les agriculteurs nécessitent un grand nombre d'intrants structurels et matériels: séchoirs, hangars de triage, combustible, engrais, semences importées, pesticides et avances pour la culture. Ne pas pouvoir en disposer peut entraver sérieusement la chaîne de production et entraîner de graves pertes financières pour les parties concernées. De même, le fait que la direction ne fournisse pas à temps les aliments aux éleveurs de volailles et de porcs peut avoir des conséquences importantes pour les agriculteurs.

### **Considérations sociales**

De nombreuses communautés rurales se méfient de l'agroalimentaire et sont fortement influencées par les pratiques traditionnelles. Normalement, les

**Encadré 4****La culture en opposition avec le travail**

Selon la coutume, la communauté ethnique des Duses de Sabah interdit, en cas de décès, à quiconque de se rendre dans les champs ou les jardins du mort pendant une certaine période. On appelle cela *maganakan*. Les Duses croient que si des visiteurs pénètrent dans la ferme du mort, toutes les cultures périront. Les vulgarisateurs ont été menacés de violences et ont risqué un procès pour avoir transgressé ce tabou.

sociétés conventionnelles sont plus conservatrices en ce qui concerne leur ambitions et leurs besoins matériels. Il y a souvent de grandes disparités dans les attitudes culturelles vis-à-vis du travail. Avant tout projet, la direction doit comprendre les comportements culturels de ceux avec qui elle œuvre. Elle doit aussi être particulièrement attentive à la possibilité de conflits lorsque plus d'un groupe culturel travaille dans le cadre du contrat.

Il est toujours possible que le succès économique d'un projet d'agriculture contractuelle ait des répercussions sociales qui compromettent son succès à long terme. Ce fait peut se produire, par exemple, parce que l'opportunité d'y participer est limitée à un certain nombre d'agriculteurs. Si ceux-ci sont choisis en fonction de la taille de leurs exploitations et de leurs ressources, l'agriculture contractuelle peut augmenter les disparités économiques préexistantes et soulever le ressentiment des exclus. En Inde, on craint que l'agriculture contractuelle n'ait conduit à un bouleversement des accords de tenure précédents, les petits exploitants louant actuellement des terres à de gros exploitants détenteurs de contrats.

**APPUI DES POUVOIRS PUBLICS**

Les pouvoirs publics doivent jouer un rôle important si l'on veut que l'agriculture contractuelle réussisse. Un cadre juridique adapté et un système juridique efficace en sont les conditions préalables. De plus, les pouvoirs publics peuvent faire beaucoup pour encourager le succès en développant des liens

entre les investisseurs et les exploitants. Ils peuvent également jouer un rôle pour protéger les agriculteurs en leur garantissant que les promoteurs potentiels sont crédibles financièrement et du point de vue de la gestion. Le rôle des gouvernements et de leurs organismes régionaux est double; ils ont un:

- rôle d'habilitation et de réglementation; et un
- rôle en faveur du développement.

### **Rôle d'habilitation et de réglementation**

L'agriculture contractuelle dépend d'accords juridiques ou informels passées par les parties contractantes (chapitre 4). Ceux-ci, à leur tour, doivent être étayés par des lois appropriées et un système juridique efficace. Les lois correspondantes peuvent être classées en trois catégories selon leurs fonctions: d'habilitation, de réglementation économique ou coercitives<sup>12</sup>. Dans le contexte de l'agriculture contractuelle, l'aspect d'habilitation de la loi est peut-être le plus important. La législation s'appliquant aux contrats permet en particulier aux transactions commerciales d'évoluer et se substituer au troc. La possibilité légale d'attribuer la personnalité morale à un groupe d'individus a également été cruciale pour le développement du commerce. Un exemple classique est la société à responsabilité limitée. Cependant, dans le contexte de l'agriculture contractuelle, un promoteur passant un accord avec une coopérative doit également avoir l'assurance que cette coopérative repose sur une base juridique solide.

Les gouvernements doivent être conscients des incidences des lois et des décisions politiques sur le développement de l'agro-alimentaire et de leur influence sur l'agriculture contractuelle. Aux Philippines, par exemple, des chaînes de restauration rapide avaient importé des frites congelées. Il était possible de cultiver sur place la variété de pomme de terre requise pour ces frites, mais on ne pouvait plus se la procurer car le gouvernement avait imposé des restrictions sur les semences. Les sociétés s'adressèrent au gouvernement. Il finit par lever l'interdiction, ce qui permit de mettre sur pied deux projets d'agriculture contractuelle pour alimenter l'industrie de la restauration rapide

---

<sup>12</sup> FAO, 1999.

en pleine expansion. Ainsi, une simple réforme de politique générale fut finalement profitable aux promoteurs et à un grand nombre de petits agriculteurs<sup>13</sup>.

Il est souhaitable, même si ce n'est pas une condition préalable, que les gouvernements jouent un rôle d'arbitre ou de médiateur dans les conflits. Par exemple, le gouvernement du Malawi a établi des directives pour résoudre les conflits relatifs aux contrats agricoles et a proposé les services du Ministère du travail comme médiateur. De même, beaucoup de pays grands producteurs de sucre ont des établissements de droit public qui font office d'arbitres entre les planteurs de canne à sucre et les sucreries. Au Canada, des milliers de cultivateurs de pommes de terre, dépendant d'un seul acheteur, négocient les prix et les conditions du contrat par le biais des bureaux de l'Agence de la pomme de terre du Nouveau Brunswick<sup>14</sup>. Tous les cultivateurs de pommes de terre sont tenus de s'affilier à cette organisation.

Des habilitations gouvernementales en faveur de l'agriculture contractuelle peuvent également porter sur:

- Le bénéfice d'une formation pour acquérir des compétences techniques et de gestion à tous les niveaux, si les promoteurs ne fournissent pas ces services.
- La mise en œuvre et l'aide à des études sur le produit sous contrat, en étroite collaboration avec les promoteurs. Les instituts de recherche d'Etat sont particulièrement bénéfiques aux petits projets, en particulier à ceux qui sont gérés par des promoteurs individuels incapables de financer eux-mêmes leurs programmes de sélection végétale, etc.
- Les prestations de services de vulgarisation agricole concernant des projets qui n'ont pas leur propre personnel de terrain. Les petits promoteurs ne peuvent pas se permettre le luxe d'avoir leur propre service de vulgarisation et ont donc besoin d'utiliser ceux des pouvoirs publics.

---

<sup>13</sup> Panganiban, D.F., 1998:19-20.

<sup>14</sup> Glover, D. et Kusterer, K., 1990: 89.

A l'échelon national, la disponibilité de services spécialisés fournissant un soutien institutionnel à la production, à la transformation et à la commercialisation est une condition préalable. Des services administratifs tels que les contrôles de quarantaine, les laboratoires de phytopathologie, les stations de recherche sont importants pour l'agriculture contractuelle. Ces services sont particulièrement nécessaires aux sociétés qui investissent dans les cultures d'exportation à forte valeur commerciale ou dans l'agrobiologie.

Dans la plupart des pays, il n'existe pas de législation réglementant précisément l'agriculture contractuelle. Si l'on adopte une législation, l'idéal serait qu'elle soit fondée sur la capacité de l'industrie à s'auto-réglementer. Cependant, les gouvernements ont parfois tendance à établir trop de règlements. Cela est souvent le cas lorsque le promoteur est une institution paraétatique ou une agence gouvernementale. Les lois kenyanes, par exemple, autorisent le promoteur paraétatique à accorder des licences aux agriculteurs pour la production de thé sous contrat à des conditions très strictes. Elles portent sur des points tels que l'autorisation d'éliminer les théiers, la lutte contre les ravageurs et les maladies, la plantation de théiers non autorisés, la culture faite selon des normes non approuvées, et le droit de l'institution paraétatique d'accorder ou de refuser une licence pour planter du thé. Bien que de tels règlements puissent produire des effets contraires, on peut affirmer que les gouvernements doivent voter des lois pour protéger les agriculteurs qui sont la partie plus faible du contrat. Cela s'applique surtout lorsque les agriculteurs sont les locataires des promoteurs et ont peu de sécurité.

Les hommes d'affaires, en particulier ceux qui s'occupent d'exportations, se plaignent fréquemment d'une réglementation et de procédures bureaucratiques excessives. La simplification de la documentation officielle pourrait avoir un impact positif sur l'attitude des investisseurs potentiels.

### **Le rôle en faveur du développement**

A mesure que l'agriculture contractuelle prend de l'importance, les gouvernements doivent peut-être réaffecter les ressources allouées au développement à sa promotion. Par exemple, le gouvernement philippin, aidé par un projet de la FAO, a favorisé l'agriculture contractuelle pour les petits agriculteurs qui recevaient des terres dans le cadre de la réforme agraire. Un

des traits les plus caractéristiques de ce programme a été l'opération «rencontres de marché». On a organisé des forums où les entrepreneurs du secteur agro-alimentaire avaient la possibilité de rencontrer les représentants des agriculteurs pour discuter de leurs exigences. Ces forums étaient suivis de discussions plus précises qui se déroulaient directement entre les promoteurs et les coopératives ou les organisations d'exploitants. En 2000, le programme a permis à un minimum de 27 sociétés d'établir des contrats avec les agriculteurs. L'action du Département de la réforme agraire englobait la diffusion d'informations relatives au marché, en particulier sur des produits pour lesquels il y avait une demande commerciale que l'agriculture contractuelle était susceptible de satisfaire. Le Département a également accepté d'agir en tant qu'arbitre en cas de conflits<sup>15</sup>.

Un autre exemple de promotion d'agriculture contractuelle vient d'Inde. Le bureau régional d'une banque d'Etat a organisé une réunion de banquiers, de dirigeants du secteur agro-alimentaire et du service de vulgarisation gouvernemental afin d'étudier la possibilité de créer des liens avec le marché pour les produits agricoles. Un gros producteur de volailles a passé un contrat pour cultiver du maïs et du soja à des fins alimentaires avec 2 200 agriculteurs de 164 villages. Un accord tripartite a été signé par les agriculteurs, la société et les banques qui, de ce fait, assurent le financement<sup>16</sup>.

Lorsque les agriculteurs contractuels sont organisés en coopératives ou en groupes, les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle important en agissant pour renforcer les compétences administratives de ces organisations. Bien que les résultats des coopératives agricoles dans les pays en développement aient été au mieux marginaux, améliorer la capacité de gestion d'une coopérative devrait, en théorie, augmenter sa performance commerciale, le transfert de la technologie aux agriculteurs et sa compétence en matière de commercialisation.

Les pouvoirs publics ont un rôle à jouer en garantissant que les sociétés qui se proposent d'investir dans l'agriculture contractuelle sont de bonne foi et proposent des accords de partenariat à long terme avec les exploitants, plutôt que des opérations à court terme qui peuvent leur laisser des dettes très

---

<sup>15</sup> SARC-TSARRD, 1998.

<sup>16</sup> NABARD, 1999: 56.



importantes. Les promoteurs doivent avoir démontré leur solidité financière, avoir des compétences confirmées en matière de gestion, et une expérience de la technologie. Avant de promouvoir et de lancer un projet, les promoteurs doivent créer une structure administrative et de gestion adaptée et acheter ou louer un terrain pour les bureaux; les installations de transformation et les transports doivent être organisés à l'avance. Certains projets peuvent nécessiter un investissement de capitaux considérable et une infrastructure sophistiquée à l'instar de celle requise pour le raffinage du sucre, la fabrication du tabac et les conserves de légumes.

### **INVENTAIRE DES CONDITIONS PRÉALABLES**

Les tableaux 1a et 1b (voir pages 46 et 47) donnent des exemples théoriques d'inventaire des conditions préalables à dresser par les promoteurs avant de négocier avec les agriculteurs. Le tableau 1a indique que le climat socio-politique est favorable à l'agriculture contractuelle. L'attitude positive des responsables des communautés locales est particulièrement importante. L'inventaire tel qu'il est représenté par le tableau 1b montre que les déterminants physiques essentiels de la productivité, les données de la productivité antérieure de l'agriculteur, et la demande confirmée du marché, rendent l'entreprise attrayante. En outre, de bonnes températures, un ensoleillement adéquat, et un système d'irrigation fiable sont des avantages supplémentaires. Bien que, dans l'exemple, l'on s'inquiète que certains agriculteurs ne soient pas des locataires permanents, la majorité des exploitants ont soit la propriété pleine et entière, soit des baux de longue durée, éléments positifs pour la stabilité d'un contrat.

Tableau 1a

**Exemple d'un inventaire des conditions préalables  
à l'agriculture contractuelle – Évaluation socio-politique**

| COMPOSANTE   | QUALITÉ |   |   | REMARQUES  |
|--|---------|---|---|--|
|  | F       | A | I |  |
| <b>Climat politique</b>                                    |         |   |   |  |
| National   |         | ● |   | Stabilité politique du pays.<br>Appui déclaré pour le projet.                    |
| Régional-district  |         | ● |   | Appui modéré pour le projet.   |
| Village-communauté   | ●       |   |   | Attitude positive des<br>responsables locaux des<br>communautés.                 |
| <b>Installations d'utilité publique<br/>&amp; services</b> |         |   |   |  |
| Routes   |         | ● |   | Bien entretenues mais réseau<br>routier limité.                                  |
| Transport public   |         |   | ● | Le promoteur fournit le<br>transport concernant le projet.                       |
| Téléphones   |         |   | ● | Insuffisant. Le projet doit<br>pourvoir à ses propres<br>communications.         |
| Alimentation en électricité<br>pour la transformation      | ●       |   |   | Raccordé au<br>réseau électrique national.                                       |
| Alimentation en eau  |         | ● |   | Adéquate pour le projet.   |
| Hôpitaux & santé   |         | ● |   | Un hôpital et deux<br>dispensaires.  |
| Ecoles   | ●       |   |   | Une école secondaire et deux<br>écoles primaires.                                |
| Organismes des<br>pouvoirs publics                         |         | ● |   | Réponses positives des<br>départements pour la<br>vulgarisation et la recherche. |
| Services de quarantaine                                    | ●       |   |   | Bien situés et bien<br>administrés.  |

F = Favorable    A = Adéquate    I = Insuffisant

Tableau 1b  
**Exemple d'inventaires des conditions préalables  
à l'agriculture contractuelle – Évaluation physique et sociale**

| COMPOSANTE                      | QUALITÉ |   |   | REMARQUES   |
|---------------------------------|---------|---|---|---|
|                                 | F       | A | I |   |
| <b>Identification du marché</b> |         |   |   |   |
| Produit manufacturé             | ●       |   |   | Demande assurée pour le produit manufacturé.  |
| Produit frais                   |         | ● |   | Demande suffisante de produits frais de qualité intermédiaire.  |
| <b>Milieu physique</b>          |         |   |   |   |
| Facteurs climatiques généraux   |         | ● |   | Adéquat, absence de gelées durant la saison, ensoleillement à 80%.  |
| Précipitations                  |         |   | ● | Irrégulières et imprévisibles.  |
| Eau naturelle disponible        | ●       |   |   | Suffisante pour la culture.   |
| Irrigation                      | ●       |   |   | Bon système d'irrigation pour le projet.  |
| Fertilité du sol                | ●       |   |   | Sols parfaitement adaptés à la culture.   |
| Topographie                     |         | ● |   | Seul un faible pourcentage d'exploitations ont des pentes raides érodées.                                 |
| Végétation naturelle            | ●       |   |   | Pas d'effet sur la végétation naturelle ni sur la culture prévue.   |
| <b>Milieu rural et social</b>   |         |   |   |   |
| cultures associées en mélange   |         | ● |   | Pratique de cultures intercalaires et en relais.  |
| Productivité dans le passé      | ●       |   |   | Communauté paysanne très productive.  |
| Influences culturelles          | ●       |   |   | les obligations d'ordre culturel ne font pas obstacle au projet.  |
| <b>Tenure de la terre</b>       |         |   |   |   |
| Agriculteurs propriétaires      | ●       |   |   | 58% des agriculteurs cultivent leur propre terre.   |
| Agriculteurs locataires         |         | ● |   | 32% des agriculteurs ont des baux de longue durée.  |
| Agriculteurs de droit coutumier |         |   | ● | 10% des agriculteurs cultivent des terres selon un mode de tenure temporaire relevant du droit coutumier. |

F = Favorable      A = Adéquate      I = Insuffisant



Chapitre 3

# **Les différents types d'agriculture contractuelle**

***L'agriculture contractuelle suit habituellement  
l'un des cinq grands modèles existants, selon le produit,  
les ressources du promoteur et l'intensité des relations  
nécessaires entre ce dernier et l'agriculteur.***

***Le modèle centralisé***

- *S'applique à une entreprise de transformation et/ou de conditionnement centralisée qui achète la production d'un grand nombre de petits agriculteurs*
- *Est utilisé pour les cultures arboricoles, les cultures annuelles, la volaille, les produits laitiers. Les produits tels que le thé, les légumes en conserve ou surgelés, demandent souvent un taux élevé de transformation*
- *Est coordonné verticalement, avec une allocation de quotas et un contrôle strict de la qualité*
- *Permet l'engagement du promoteur dans la production par un apport variable qui va d'un minimum, la fourniture d'intrants, à la prise en charge de la plupart des aspects de la production*

***Le modèle de la plantation-mère***

- *Est une variante du modèle centralisé où le promoteur dirige également un domaine central ou une plantation*
- *Le domaine central est habituellement utilisé pour garantir un flux de production à l'usine de transformation mais n'est parfois utilisé qu'à des fins de recherche ou de sélection*
- *Est souvent utilisé en conjonction avec des projets de relocalisation ou d'émigration*

- *Implique une fourniture importante d'intrants matériels et administratifs*

### ***Le modèle multipartite***

- *Peut impliquer diverses organismes comprenant souvent des organes de droit public*
- *Peut être créé à partir des modèles centralisé ou de la plantation-mère, par exemple par le biais d'agriculteurs organisés en coopératives ou par le biais de la participation d'une institution financière*

### ***Le modèle informel***

- *Se caractérise par la participation d'entrepreneurs individuels ou de petites sociétés*
- *Implique des contrats de production informels, habituellement saisonniers*
- *Nécessite souvent des services de soutien des pouvoirs publics tels que la recherche et la vulgarisation*
- *Implique plus de risque de vente de produits hors contrat*

### ***Le modèle intermédiaire***

- *Implique le promoteur dans des rapports de sous-traitance avec les agriculteurs par le biais d'intermédiaires*
- *Entraîne les risques pour le promoteur de ne plus maîtriser la production, ni la qualité, ni les prix payés aux agriculteurs*

## **Introduction**

Les sociétés multinationales, les petites sociétés privées, les organismes semi-publics, les entrepreneurs individuels et, dans certains cas, les coopératives agricoles, peuvent tous avoir un rôle de promoteur et d'investisseur en agriculture contractuelle. Dans la majorité des cas, les promoteurs sont également responsables de la gestion de l'entreprise.

L'agriculture contractuelle sera structurée différemment selon la culture, les objectifs, les ressources du promoteur et l'expérience des agriculteurs. Le fait de passer un contrat pour la production est une décision commerciale prise en vue de permettre une offre adéquate dans une période donnée, à un prix rentable. Tous les modèles ci-après sont en théorie applicables à tout produit végétal; toutefois, il est préférable d'utiliser certaines approches pour certains produits. Les accords sur l'agriculture contractuelle suivent l'un des cinq modèles suivants:

1. *Le modèle centralisé.*
2. *Le modèle de la plantation-mère.*
3. *Le modèle multipartite.*
4. *Le modèle informel.*
5. *Le modèle intermédiaire.*

Les promoteurs devront décider du type de modèle à suivre en fonction de la demande du marché, des impératifs de la production et de la transformation, tout comme de la viabilité sociale et économique de la plantation comparée à la production des petits agriculteurs. Lorsque les exigences du marché nécessitent de fréquents changements de technologie agricole et un soutien assez important à l'exploitation agricole de la part du promoteur, le modèle centralisé est essentiel à l'organisation et à l'entretien permanents d'une chaîne de production. Les organisations qui requièrent des normes de transformation rigoureuses dépendent, dans une large mesure, du modèle centralisé. Par contre, pour des cultures telles que le thé, le sucre, et l'huile de palme, pour lesquelles les agriculteurs manquent peut-être d'expérience, les promoteurs suivront vraisemblablement, lorsque cela est possible, le modèle de la plantation-mère. Ces cultures demandent un important investissement à long terme et,



généralement une transformation immédiate après la récolte. Cependant, le manque de terres adéquates ou une opposition politique aux plantations peut faire préférer une approche centralisée à la plantation-mère. Lorsque le contrôle de la qualité n'est pas un souci majeur, le modèle informel peut suffire. Enfin, dans certains cas, les promoteurs ont recours à des tiers ou des intermédiaires pour sous-traiter la production à des agriculteurs.

Si le promoteur considère qu'un essai sur site est justifié avant d'introduire une culture ou qu'il faut garantir une productivité minimum pour les installations de transformation, le modèle de la plantation-mère est souvent le plus approprié. Lorsque l'investissement de capitaux dans des installations de transformation est considérable et que le nombre d'agriculteurs sous contrat est élevé, on peut utiliser à la fois les structures centralisée et la plantation-mère, accompagnées de solides intrants administratifs et soutenues par des contrats officiels. Le modèle informel, susceptible de se répandre dans l'avenir, est caractérisé par des cultures saisonnières à court terme avec un minimum de soutien matériel aux agriculteurs.

Bien souvent, la structure opérationnelle des projets se modifie avec le temps. Les distinctions, par exemple, entre le modèle centralisé et le modèle informel s'estompent souvent. Des promoteurs individuels qui ont réussi en suivant le modèle informel, peuvent transformer leurs opérations en activités qui entreront dans la catégorie du modèle centralisé. En Indonésie, un petit promoteur avait débuté en 1970 avec une exploitation de quelques serres. En 1996, la société était devenu une affaire évaluée à 6,4 millions de dollars US qui fournissait les supermarchés locaux en légumes frais et exportait des légumes surgelés; les produits provenaient de centaines d'agriculteurs contractuels.

## **LE MODÈLE CENTRALISÉ**

C'est un modèle coordonné verticalement. Le promoteur achète la récolte aux agriculteurs, et après la transformation ou le conditionnent, commercialise le produit. (figure 2). Sauf dans un nombre de cas limités, les quotas sont d'habitude alloués aux agriculteurs au début de chaque période végétative et la qualité est strictement contrôlée. Un promoteur peut, dans le cadre d'un seul projet, acheter la production de dizaines de milliers d'agriculteurs. On associe ce système au tabac, au coton, au sucre de canne et aux bananes ainsi

qu'aux cultures arboricoles telles que le café, le thé, le cacao et le caoutchouc mais on peut également l'utiliser pour la volaille, le porc, et les produits laitiers. Lorsque les légumes frais et les fruits sont cultivés sous contrat, le terme «transformation» peut comprendre le calibrage, le triage et le conditionnement ainsi que la fourniture d'installations de stockage réfrigérées.

En Afrique, la production sous contrat, passée avec des agriculteurs dépendant de structures centralisées, est fréquente. On appelle souvent cela le mécanisme des «producteurs extérieurs». En Zambie, par exemple, la multinationale Lonhro a préféré ce système pour la culture du coton à celui de la culture en plantation. A la fin des années 1980, elle a mis en place un projet pour de petits agriculteurs; plus de 15 000 exploitants cultivaient du coton sous contrat pour l'usine d'égrenage de la société<sup>17</sup>.

#### Encadré 5

#### **Production de sucre de canne en Thaïlande par le biais de l'agriculture contractuelle**

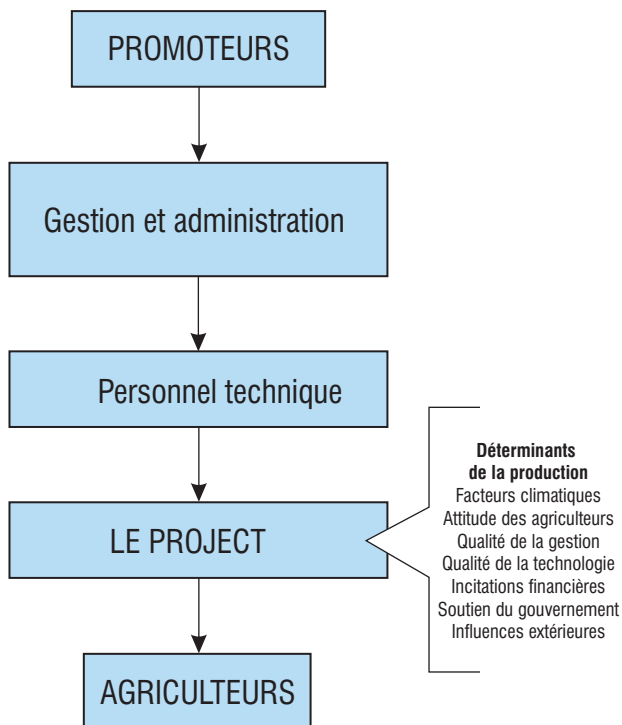
L'agriculture contractuelle suivant le modèle de transformation et de commercialisation centralisé est fréquente dans toute l'industrie sucrière thaï. Quarante-six sucreries du pays, appartenant à des particuliers, ont produit 4 080 000 tonnes de sucre au cours de la saison 1997/1998 dont 57 pour cent ont été exportées. Plus de 200 000 agriculteurs cultivent la canne à sucre pour ces sucreries sur quelque 914 000 hectares. Beaucoup d'agriculteurs cultivent également des produits agricoles pour de grands exploitants par le biais d'accords avec des intermédiaires. En théorie, le gouvernement thaï réglemente strictement les prix, établit les quotas et surveille les activités des compagnies sucrières privées. Le gouvernement a instauré un système de partage des revenus nets suivant lequel les planteurs reçoivent 70 pour cent et les industriels 30 pour cent du total. En outre, le gouvernement encourage et dirige des centres de recherche technique ainsi que des associations de planteurs<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Springfellow, R., 1996: 8.

<sup>18</sup> CSI, 1999: 6-19, 32, 55.

Le degré de participation du promoteur dans la production est variable. Au minimum, seules seront fournies les semences adéquates; à l'extrême opposé, la société se chargera de la préparation de la terre, des jeunes plants, des produits agrochimiques et même des services concernant la récolte. La mesure dans laquelle il participe à la production est rarement établie et peut dépendre de ses besoins à un moment donné, ou de sa situation financière. En Inde, une usine de transformation de tomates du Punjab a été rachetée par une autre multinationale. Les anciens propriétaires fournissaient les semences,

Figure 2  
**Le modèle centralisé**



supervisaient la production et la cueillette et donnaient des conseils techniques lorsque c'était nécessaire mais les nouveaux propriétaires n'ont fourni que les semences. Aux Philippines, une société de conserves de légumes opérant près de Manille, a décidé de mettre un terme aux avances d'engrais et de produits chimiques à ses agriculteurs contractuels parce qu'ils les destinait à d'autres cultures et qu'ils procédaient également à des ventes hors contrat. La société a changé de politique, fournissant seulement les semences si elle n'était pas convaincue de l'honnêteté de l'agriculteur.

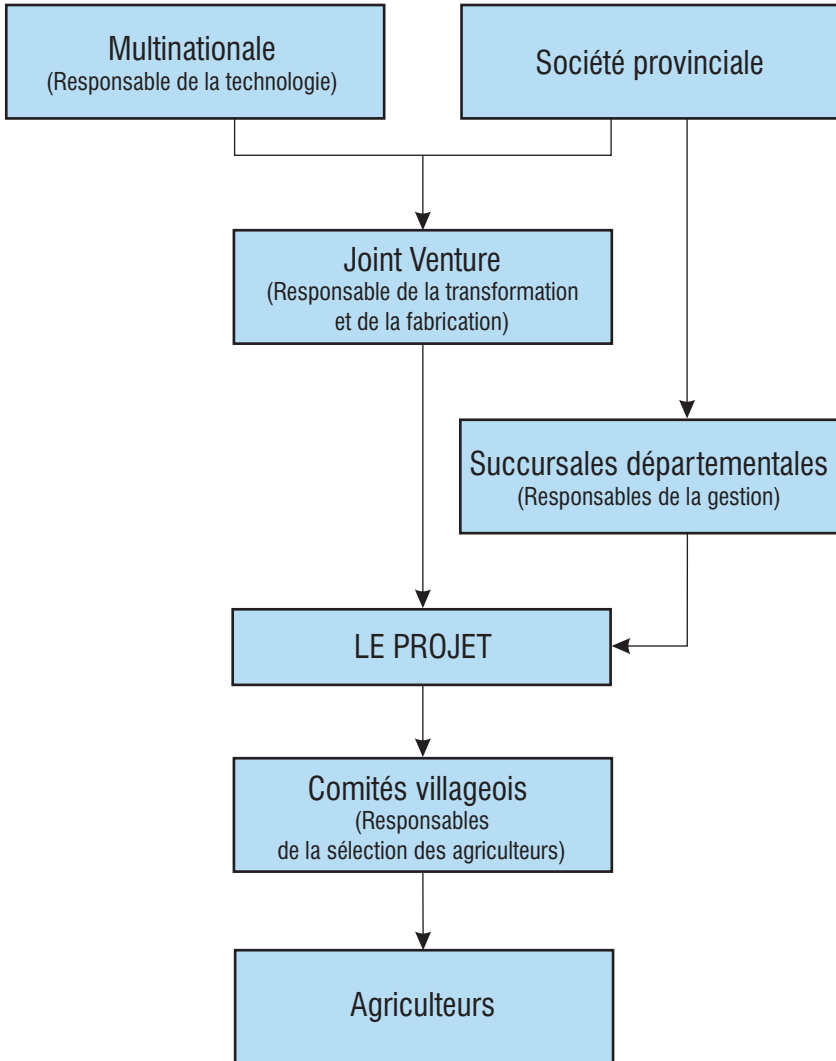
### **LE MODÈLE DE LA PLANTATION-MÈRE**

Les plantations-mères sont une variante du modèle centralisé. Dans ce cas, le promoteur du projet possède et gère également une plantation qui est en général proche de l'usine de transformation. Ce domaine est souvent assez grand afin de garantir une certaine productivité à l'usine mais, parfois il peut être relativement petit, servant avant tout de ferme expérimentale. La Commonwealth Development Corporation (CDC), basée en Grande Bretagne, est un pionnier du modèle de la plantation-mère bien qu'elle n'y ait plus recours. La démarche que les promoteurs emploient fréquemment est de commencer par un domaine pilote puis, après une période d'essai, de présenter aux agriculteurs (parfois appelés producteurs «satellites») la technologie et les techniques de gestion de la culture en question. Les plantations-mères ont souvent été utilisées en rapport avec des programmes de relocalisation et d'émigration, tels qu'en Indonésie et en Papouasie Nouvelle-Guinée, pour l'huile de palme et d'autres cultures. Quoiqu'utilisées principalement pour les cultures arboricoles, il existe des exemples du concept de plantation-mère qui s'appliquent à d'autres produits. L'Indonésie, par exemple, l'a utilisé pour des produits laitiers, le domaine central étant avant tout destiné à l'élevage-souche.

### **LE MODÈLE MULTIPARTITE**

Le modèle multipartite s'adresse en général à des organismes de droit public et à des sociétés privées qui participent conjointement au projet avec des agriculteurs. L'agriculture contractuelle multipartite peut avoir des organisations distinctes, responsables de la fourniture de crédits, de la

Figure 3  
**Le modèle multipartite**  
– Un projet d'agriculture contractuelle  
sous la forme de joint venture en Chine



production, de la gestion, de la transformation et de la commercialisation. Au Mexique, au Kenya et en Afrique de l'Ouest, entre autres, on a investi activement dans l'agriculture contractuelle par le biais de joint ventures avec le secteur privé<sup>19</sup>. En Chine, les structures multipartites sont fréquentes. Des ministères et des comités municipaux et, parfois, des sociétés étrangères ont passé ensemble des contrats avec des comités villageois ainsi qu'avec, depuis le début des années 1980, des agriculteurs individuels.

La figure 3 représente un projet multipartite en Chine. Dans ce cas particulier, les succursales du département étaient chargées, par l'intermédiaire de leurs agronomes et techniciens de terrain d'appliquer les conditions de l'accord. Les contrats entre la joint venture et les succursales étaient officiels, ceux entre les départements et les comités villageois étaient écrits, mais il existait seulement un accord verbal entre les agriculteurs et leurs comités respectifs. Les agriculteurs devaient théoriquement cultiver leurs champs comme le spécifiait la joint venture. Mais dans la pratique, les autorités du département ne suivaient les instructions de la joint venture que si celles-ci étaient conformes aux intérêts économiques immédiats de la succursale du département, sans tenir compte ni des normes de qualité, ni des objectifs de la production à long terme. Le manque de coordination entre la joint venture et la direction départementale, les cadres du village et les agriculteurs, finit par faire échouer le projet.

En Colombie, une société qui avait commencé à acheter des fruits de la passion en 1987, en employant le modèle centralisé, rencontra des difficultés parce qu'il lui était impossible de contrôler les ventes de produits hors contrat. Elle établit un modèle multipartite dans lequel les agriculteurs devaient appartenir à des associations ou à des coopératives et les institutions publiques fournir le crédit ainsi que les services de vulgarisation. Cet accord, tout en étant généralement bien accepté par les agriculteurs, réduisit beaucoup le risque de vente hors contrat ainsi que les coûts supportés par la société quand elle traitait avec eux individuellement. Toutefois, des problèmes subsistèrent, surtout en ce qui concernait le manque de compétences en matière de gestion des associations d'agriculteurs et des coopératives.

---

<sup>19</sup> Little, P.D. et Watts, M.J., ed., 1994: 8.

## **LE MODÈLE INFORMEL**

Ce modèle s'applique aux entrepreneurs indépendants ou aux petites sociétés qui passent des contrats de production simples et informels avec les agriculteurs. Ces contrats saisonniers conviennent à des cultures telles que les légumes frais, les pastèques ou les fruits tropicaux qui ne demandent en général qu'un minimum de transformation. Les intrants matériels se limitent bien souvent à la fourniture de semences et d'engrais de base, et les conseils techniques au classement par qualité et au contrôle de cette dernière.

L'exemple classique du modèle informel est celui du promoteur qui, après avoir acheté la récolte, la classe par qualité et la conditionne pour la revendre aux détaillants. Les supermarchés achètent souvent des produits frais aux promoteurs indépendants et, dans certains cas, directement aux agriculteurs. L'investissement de ces promoteurs est généralement minime. C'est le modèle d'agriculture contractuelle le plus éphémère et le plus spéculatif; le promoteur ou l'agriculteur risquent de manquer à leurs obligations. Cependant, dans beaucoup de pays en développement, ces promoteurs sont établis depuis longtemps et dans bien des cas, se sont révélés être une alternative à l'approche d'un organisme privé ou public. Trois exemples de modèle informel sont donnés dans l'encadré 6 (voir page 60).

**Encadré 6****Les promoteurs individuels – Le modèle informel**

1. Au début des années 1990, le gouvernement du Sri Lanka encouragea les sociétés du pays à participer à la production de cornichons. Dans le cadre des «contrats de production», les sociétés fournissaient les intrants matériels et agronomiques, en particulier des conseils relatifs à l'après-récolte et au conditionnement, à plus de 15 000 ménages ruraux. Partie de rien à la fin des années 1980, la production de cornichons, cultivés sur des lopins individuels d'environ 0,1 hectare, se développa de manière spectaculaire et atteignit 12 000 tonnes, évaluées à 7 millions de dollars US, en 1993. Certaines des sociétés n'étant pas axées sur l'agriculture, elles utilisèrent les services d'«agents» locaux pour organiser et gérer les cultures des exploitants<sup>20</sup>.
2. Dans le Pacifique Sud, depuis longtemps des expatriés et des entrepreneurs locaux organisent la culture de bananes, de courges et de papayes pour l'exportation. Dans pratiquement tous les cas, les agriculteurs ont des contrats verbaux et obtiennent des semences gratuites ainsi que des conseils techniques élémentaires, mais guère plus en matière d'intrants matériels. Le succès et la durabilité de ces entreprises ont été marginaux.
3. Dans les provinces du nord de la Thaïlande, les agriculteurs cultivent des chrysanthèmes et des légumes frais pour les marchés de Changmaï et de Bangkok, dans le cadre de contrats verbaux passés avec des promoteurs individuels. Les intrants techniques ne sont pas fournis mais, dans la plupart des cas, les promoteurs avancent des crédits pour les semences, les engrais et les feuilles de plastic. Tous les conseils d'agronomie sont donnés par les organismes publics, qui organisent également des cours de formation pour les producteurs. Les agriculteurs ont préféré cultiver des chrysanthèmes, car plus rentables, et parce qu'il y avait moins de risques, pensaient-ils, que le promoteur prenne la fuite comme cela s'était produit pour le commerce des légumes frais.

<sup>20</sup> Dunham, D., 1995.



Le succès des initiatives informelles dépend de l'existence de services de soutien disponibles qui, dans la majorité des cas, sont dispensés par les organismes publics. Par exemple, les sociétés qui suivent le modèle centralisé emploieront sans doute leurs propres vulgarisateurs, mais les promoteurs individuels doivent généralement avoir recours aux services de vulgarisation du public. En outre, ils disposent souvent de fonds limités pour financer des intrants aux agriculteurs; ils peuvent être amenés à mettre au point des accords aux termes desquels les institutions financières accorderont des prêts aux agriculteurs contre la garantie d'un accord avec eux-mêmes (un accord multipartite non officiel). De plus, bien que les promoteurs des plantations-mères et du modèle centralisé achètent souvent des produits pour lesquels il n'y a pas d'autres marchés (huile de palme, thé et sucre, qui dépendent de la présence d'installations de transformation à proximité, ou des fruits et légumes pour l'exportation), les promoteurs individuels achètent souvent des produits pour lesquels il existe de nombreux débouchés. Il est donc important que les accords passés entre les promoteurs et les agriculteurs soient étayés par la législation, même si, dans nombre de pays, la lenteur et l'inefficacité du système législatif rendent la menace d'un procès pour le recouvrement de petites sommes assez illusoire.

Dans certaines parties du monde, les négociants qui ne possèdent pas leurs propres installations de transformation ou de conditionnement, achètent les récoltes pour les revendre à des professionnels du secteur. Ces négociants, dans certains cas, fournissent des semences et des engrais aux agriculteurs avec qui ils traitent. Il s'agit en général d'accords très informels que les agriculteurs risquent bien souvent de ne pas respecter. Toutefois, dans de nombreux pays, en particulier en Afrique, la libéralisation du secteur du marché de l'exportation a ces dernières années mené à la rupture des accords portant sur la fourniture d'intrants, et il semblerait donc qu'une reprise de ces accords contractuels informels mérite d'être encouragée<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Shepherd, A.W. et Farolfi, S., 1999: 74-75.

## LE MODÈLE INTERMÉDIAIRE

Dans toute l'Asie du sud-est, la sous-traitance officielle des récoltes aux intermédiaires est une pratique courante. En Thaïlande, par exemple, de grandes sociétés d'agro-alimentaire et des entrepreneurs dans le secteur des légumes frais achètent des récoltes à des «ramasseurs» individuels ou à des comités d'agriculteurs qui, eux-mêmes, passent des accords informels avec les agriculteurs. En Indonésie cette pratique est largement répandue et on la désigne sous le nom de *plasma*.

Le recours aux intermédiaires doit toujours s'effectuer avec prudence car les promoteurs risquent de perdre le contrôle de la production et des prix payés aux agriculteurs. En outre, les politiques techniques et les apports en matière de gestion des promoteurs peuvent se diluer, et les données de la production être faussées. En résumé, la sous-traitance rompt le lien directement établi entre le promoteur et l'agriculteur, ce qui peut entraîner une baisse de revenus pour l'exploitant, des normes de qualité inférieures et une production irrégulière.

### Encadré 7

#### Les intermédiaires en Thaïlande

Dans l'industrie du surgelé du nord de la Thaïlande, deux sociétés passent directement des contrats avec des intermédiaires ou «ramasseurs» qui s'organisent la production de plus de 30 000 agriculteurs. Ceux-ci cultivent du soja, des haricots verts et des épis de maïs nain, principalement pour le marché japonais. Chaque intermédiaire dirige et supervise en général 200 à 250 agriculteurs.

Les intermédiaires sont chargés de toutes les activités sur le terrain, de l'ensemencement à la récolte. Ils touchent une commission sur le total de la production des agriculteurs qu'ils supervisent. Les agronomes employés par les promoteurs décident des variétés et des engrais à utiliser ainsi que des calendriers d'ensemencement et des méthodes de production végétale. La société emploie aussi des conseillers techniques qui apportent un soutien technique aux intermédiaires et à leurs sous-traitants.

Tableau 2  
**Caractéristiques des structures de l'agriculture contractuelle**

| MODÈLE DE STRUCTURE        | PROMOTEURS  | CARACTERISTIQUES GÉNÉRALES  |
|----------------------------|---|---|
| Centralisé                 | Secteur des grandes entreprises privées<br>Organismes de développement de l'Etat  | Agriculture contractuelle dirigée. Répandue dans de nombreux pays en développement pour des cultures à forte valeur marchande. Engagement à fournir des intrants matériels et de gestion aux agriculteurs.  |
| Plantation-mère            | Organismes de développement de l'Etat<br>Plantations privées/publiques<br>Secteur des grandes entreprises privées   | Agriculture contractuelle dirigée. Recommandée pour les cultures arboricoles, par ex. le palmier à huile pour lequel un transfert de technologie est nécessaire par le biais de démonstrations. Prisée pour les programmes de relocalisation. Engagement à fournir des intrants matériels et de gestion aux agriculteurs. |
| Multipartite               | Financement par diverses organisations, par ex. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organismes de développement de l'Etat</li> <li>• Autorités de l'Etat chargées de la commercialisation</li> <li>• Secteur des grandes entreprises privées</li> <li>• Propriétaires</li> <li>• Coopératives agricoles</li> </ul> | Utilisation fréquente de la joint venture. Sauf excellente coordination entre les promoteurs, difficultés de gestion interne probables. En général, engagement par contrat en vue de fournir des intrants matériels et de gestion aux agriculteurs.   |
| Promoteur informel         | Entrepreneurs<br>Petites sociétés<br>Coopératives agricoles   | Habituellement agriculture non dirigée. Fréquente pour les cultures à court terme, c. à d. les légumes frais vendus aux grossistes ou aux supermarchés. Normalement transformation minimale et peu d'intrants aux agriculteurs. Enregistrement informel des contrats ou contrats verbaux. Nature temporaire.              |
| Intermédiaire (tripartite) | Secteur des grandes entreprises privées<br>Organismes de développement de l'Etat  | Les promoteurs viennent en général du secteur privé. La supervision des intrants matériels et techniques varie beaucoup. Les promoteurs ignorent parfois les pratiques illégales commises par les grands fermiers. Peut avoir des conséquences négatives.   |



Chapitre 4

# **Les contrats et leurs spécifications**

***Ce chapitre examine le cadre juridique des contrats, la base de l'accord (la formule), le type de contrat ou la façon dont il est présenté, et les spécifications détaillées qui doivent y figurer.***

### ***Le cadre juridique***

- *Le contrat doit être conforme aux exigences minimales des lois du pays*
- *Les usages locaux doivent être pris en considération*
- *Les accords d'arbitrage doivent être abordés*

### ***La formule des contrats peut reposer sur ...***

- ***Les spécifications relatives au marché***, où seules les normes de qualité sont spécifiées et la disposition relative aux intrants est souvent minimale
- ***Les spécifications relatives aux ressources***, où les détails de la production par ex. les variétés, sont spécifiés. La fourniture des intrants est souvent limitée et les garanties de revenus souvent minimales
- ***Les spécifications relatives à la gestion et aux revenus***, qui sont les plus complètes et peuvent comprendre les structures prédéterminées des prix, les avances d'intrants agricoles, le soutien technique et le contrôle de la direction
- ***Les spécifications relatives à la propriété foncière et au mode d'exploitation***, qui sont une variation du modèle pour la gestion et les revenus avec des clauses supplémentaires relatives au mode d'exploitation. Cette formule est en général employée lorsque le promoteur loue des terres aux agriculteurs

### ***Le type d'accord***

- ***Les accords formels*** sont des contrats légaux qui détaillent les obligations de chaque partie

- **Les enregistrements simples** sont la forme de contrat la plus répandue que l'agriculteur ou l'agricultrice signe pour indiquer qu'il ou qu'elle comprend les termes de l'accord et désire bénéficier d'un contrat
- **Les accords verbaux** sont fréquemment utilisés dans le modèle informel et parfois par les promoteurs des sociétés

*Les spécifications peuvent comprendre ...*

- *La durée du contrat*
- *Les normes de qualité requises par l'acheteur*
- *Le quota de production de l'agriculteur*
- *Les méthodes de culture exigées par le promoteur*
- *Les modalités de livraison de la récolte*
- *Les modalités de calcul du prix en employant ...*
  - *Les prix fixés au début de chaque saison*
  - *Les prix flexibles basés sur les cours mondiaux ou locaux du marché*
  - *Les prix du marché au comptant*
  - *Les prix en consignation, lorsque le prix payé à l'agriculteur n'est pas connu avant la vente du produit brut ou transformé, ou*
  - *Le fractionnement du prix, lorsque l'agriculteur reçoit un prix de base convenu et un prix définitif après la vente du produit par le promoteur*
- *Les modalités de paiement des agriculteurs et de remboursement des avances de crédit*
- *Les accords traitant des assurances*

***Les exemples de contrats  
auxquels on se réfère dans ce chapitre  
sont donnés en annexe.***

## Introduction

Les accords, sous forme de contrat écrit ou d'accord verbal, prévoient habituellement les responsabilités et les obligations de chaque partie, les modalités d'application et les recours en cas de rupture du contrat. Ils ont en général lieu entre le promoteur et l'agriculteur bien que dans le cas d'accords multipartites et de certains autres, ils soient souvent établis entre le promoteur et des associations ou des coopératives agricoles. Dans le cas d'accords par le biais d'intermédiaires, le promoteur passe directement un contrat avec ceux-ci qui s'organisent eux-mêmes avec les agriculteurs. Quatre aspects doivent être examinés lorsque l'on prépare les contrats:

1. *Le cadre juridique*: le droit régit les contrats dans un pays donné ainsi que les modalités d'application de ces lois dans la pratique.
2. *La formule*: la définition des responsabilités des dirigeants, les structures des prix et l'ensemble des spécifications techniques qui règlent directement la production.
3. *Le type d'accord*: la manière dont le contrat est présenté.
4. *Les spécifications*: les détails de l'exécution du contrat.

Le type de contrat employé dépend d'un certain nombre de facteurs tels que la nature du produit, la première transformation, éventuellement nécessaire, et les exigences du marché en termes de sûreté de l'offre. La nature de l'accord est également influencée par les incitations à la qualité, les accords relatifs aux paiements, le degré de contrôle que le promoteur souhaite avoir sur le processus de la production, et la mesure dans laquelle le contrat immobilise le capital des parties. Un contrat portant, par exemple, sur de l'huile de palme, du thé, ou du sucre, qui demande un important investissement de toutes les parties sur le long terme, sera différent d'un contrat pour des cultures annuelles telles que les fruits et les légumes. De même, un contrat portant sur la production de fruits et de légumes pour des supermarchés locaux peut être différent de celui traitant des mêmes produits pour les marchés extérieurs, susceptibles de subir des contrôles plus rigides sur l'utilisation de pesticides et la qualité, et de devoir respecter des normes de présentation et de conditionnement supérieures.



Bien que les personnes morales, les organismes publics et les promoteurs individuels soient nécessairement les catalyseurs du contrat, on doit donner aux agriculteurs et à leurs représentants la possibilité de contribuer à la rédaction de l'accord; il faut également rédiger les spécifications dans des termes que les agriculteurs peuvent comprendre. Tout contrat, qu'il soit court ou informel, devra être le reflet d'une entente mutuelle entre les parties contractantes. Il incombe à la direction de s'assurer que tous les agriculteurs comprennent parfaitement les accords. Dans de nombreux pays, beaucoup de cultivateurs sont illettrés; il peut donc être nécessaire de préférer les contrats oraux aux contrats écrits. Leurs modalités doivent cependant figurer par écrit pour pouvoir être examinées indépendamment et on doit remettre des exemplaires du contrat aux représentants des agriculteurs. Des exemplaires devraient aussi être mis à la disposition des organismes publics intéressés.

## **LE CADRE JURIDIQUE**

Tous les pays ont des lois de base qui régissent les contrats. Les contrats agricoles, qu'ils soient écrits ou oraux, devront être conformes aux exigences légales minimales en vigueur dans un pays donné. En même temps, toutefois, il est important de tenir compte des usages établis et des comportements de la société envers les obligations contractuelles, car dans presque toutes les sociétés, ces facteurs sont susceptibles de produire des effets différents de ceux de la loi appliquée à la lettre. Dans certaines sociétés, par exemple, on peut avoir l'idée sous-jacente que l'on respecte un contrat seulement si certains facteurs restent constants. Si les conditions climatiques, politiques ou personnelles venaient à changer, la société pourrait considérer comme acceptable le fait que l'une ou l'autre des parties ne l'honore pas, en dépit de ce qu'il stipule ou du droit.

Les pratiques locales peuvent aussi influencer sur la décision de rédiger un contrat plus ou moins en détail, ou sur celle d'établir un contrat formel ou un enregistrement plus simple. Bien qu'il existe des exemples de contrats juridiques formels qui couvrent toute éventualité, bien des accords en agriculture contractuelle, en particulier dans les pays en développement, reposent sur des enregistrements informels. La Fiji Sugar Corporation, par exemple, a passé des accords avec plus de 20 000 planteurs de canne à sucre

qui se basent sur un document global, entraînant des obligations juridiques. Inversement, de grands programmes relatifs au tabac sur les îles de Lombok et de Java, qui concernent des dizaines de milliers d'agriculteurs, reposent sur des accords verbaux entre les exploitants et leurs promoteurs. En ce qui concerne l'industrie sucrière de Thaïlande, les agriculteurs et les fonctionnaires disent ne jamais avoir vu de contrat formel pour la canne à sucre.

Dans la majorité des cas, il est tout à fait improbable qu'un promoteur intentera un procès contre un petit exploitant pour une rupture de contrat. Les frais impliqués ont tendance à dépasser de beaucoup le montant réclamé. Un procès ne menace pas seulement les relations entre le promoteur et celui contre qui l'action est intentée mais aussi celles avec l'ensemble des agriculteurs. Il est de même improbable qu'un agriculteur intentera un procès contre un promoteur. Ces improbabilités ne signifient pas que les contrats ou les accords formels ne doivent pas être utilisés. Ils peuvent être bénéfiques aux deux parties en précisant clairement les règles des relations.

Etant donné qu'aucune des parties n'est susceptible d'avoir recours aux tribunaux, il est important de préciser dans l'accord comment les litiges pourront se résoudre. On peut, dans certains cas, établir un organisme représentant le promoteur, les agriculteurs et les autres parties intéressées, alors que dans d'autres cas, un organisme public pourrait être le lieu d'échanges le plus approprié. Il est préférable que l'industrie de l'agriculture contractuelle établisse ses propres règles afin d'offrir une certaine protection à tous les participants. On devrait en général éviter que des personnes nommées politiquement aient un rôle à jouer dans ces organismes. Les accords passés entre les promoteurs et les agriculteurs contractuels sont essentiellement des engagements volontaires et, dans la plupart des cas, les deux parties devraient décider de la formule et des spécifications de leurs contrats. Toutefois, dans certains cas, un organisme unique dirigé par le secteur industriel présente des avantages pour la réglementation d'un certain nombre d'accords en agriculture contractuelle, lorsqu'il s'agit d'une même denrée. Les associations du secteur du gingembre de Fidji et de la courge de Tonga ont été créées à cette fin<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> McGregor, A. et Eaton, C.S., 1989:18.

## **LA FORMULE**

Chacun des modèles d'agriculture contractuelle traités au chapitre 3 peut fonctionner selon des accords divers. Chaque contrat est conçu pour une situation spécifique. Sa formule peut être basée sur l'une des catégories suivantes ou une combinaison de celles-ci:

- les spécifications relatives au marché;
- les spécifications relatives aux ressources;
- les spécifications relatives à la gestion et aux revenus; ou
- les spécifications relatives à la propriété foncière et au mode d'exploitation.

### **Les spécifications relatives au marché**

Dans un contrat portant sur les spécifications relatives au marché, seules sont spécifiées les normes de qualité. Les promoteurs ne fournissent habituellement qu'un minimum d'intrants matériels et technologiques. C'est le type de formule de contrat le plus élémentaire qu'utilisent habituellement les promoteurs individuels dans le cadre du modèle informel.

### **Les spécifications relatives aux ressources**

Ce type de contrat stipule les composantes clefs telles que les variétés et éventuellement, les taux d'engrais, les pratiques culturales et les conditions d'achat de la récolte. Normalement, peu d'avances de fonds ou de matériel sont fournies dans ce cadre-là. Les prix des produits sont en général basés sur le marché libre et les revenus garantis sont minimums. De nombreux promoteurs individuels bien établis qui suivent le modèle informel et certains industriels du secteur de la transformation utilisent ce genre de formule.

### **Les spécifications relatives à la gestion et aux revenus**

En général, les contrats qui sont axés sur les spécifications relatives à la gestion et aux revenus réglementent strictement les caractéristiques du produit. C'est en fait une combinaison des spécifications relatives au marché et aux ressources mais, en outre, les promoteurs peuvent établir des structures de prix prédéterminées et prendre des engagements importants: avances d'intrants,

**Encadré 8****Clauses relatives aux catastrophes naturelles**

Il est parfois nécessaire d'inclure dans des contrats formels des clauses relatives aux catastrophes naturelles. Même lors de contrats verbaux, les promoteurs doivent penser que des situations anormales échappant à tout contrôle, telles que la sécheresse, les inondations, les cyclones, les maladies des plantes ou des troubles sociaux, peuvent se produire.

On relate un cas où une société de tabac mit une clause de force majeure indiquant qu'elle achèterait les feuilles de tabac aux agriculteurs «tant qu'elle serait en mesure de le faire». Lorsqu'un incendie détruisit les installations de séchage de la société, on négocia une structure des prix ad hoc avec les représentants des agriculteurs jusqu'à ce que l'on trouve une autre solution pour le séchage. Ainsi, les agriculteurs furent indemnisés pour le tabac qu'ils ne pouvaient pas vendre et que le promoteur ne pouvait pas traiter.

Une autre société inclut une clause de force majeure dans son contrat selon laquelle elle permettait aux agriculteurs de remplir leur quota par le biais d'autres sources. Le promoteur et l'exploitant se partageaient la différence entre le prix que payait ce dernier pour obtenir le produit et celui stipulé dans le contrat. Le terme de force majeure (en français dans le contrat) était défini comme étant la production d'une très maigre récolte causée par le déclenchement d'une grave maladie ou des conditions atmosphériques anormales.

intrants techniques et contrôle de la gestion. Cette formule est celle qui est la plus utilisée par les modèles multipartite, centralisé et de plantation-mère.

**Les spécifications relatives à la propriété foncière et au mode d'exploitation des terres**

Ce type de contrat est une extension du modèle s'appliquant à la gestion et aux revenus avec des clauses supplémentaires concernant la jouissance des terres. Lorsque des sociétés privées ou des organismes d'État louent des terres

**Tableau 3**  
**Caractéristiques des formules de contrat**

| TYPE DE FORMULE  | PROMOTEURS  | CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES   |
|--|---|--|
| Stipulations relatives au marché                         | Promoteurs individuels<br>Autorités de l'Etat pour la commercialisation<br>Coopératives agricoles<br>Sous-traitants | Contrôle élémentaire pour les normes de qualité.<br>Intrants et conditions minimums.<br>Paiements aux agriculteurs en général basés sur le marché libre.   |
| Stipulations relatives aux ressources                    | Promoteurs individuels<br>Secteur des sociétés privées<br>Organismes d'État<br>Coopératives agricoles               | Demandes importantes de phytotechnie dans le contrat.<br>Paiements aux agriculteurs parfois basés sur le marché libre, parfois établis.<br>Intrants matériels aux agriculteurs limités.  |
| Stipulations relatives à la gestion et aux revenus       | Secteur des sociétés privées<br>Organismes de développement nationaux   | Contrats agricoles dirigés.<br>Formules de contrats très concentrées; degré élevé d'intrants matériels et de gestion.<br>Les prix payés aux agriculteurs sont fixés et ajustés pour une saison.<br>Fréquemment employées dans le cadre des modèles centralisés et de plantations-mères.  |
| Stipulations relatives au mode d'exploitation des terres | Secteur des sociétés privées<br>Organismes de développement nationaux   | Les clauses relatives à la tenue des terres et à l'usage des terres conditionnent une partie de la formule.<br>Contrats agricoles normalement dirigés.<br>Formules de contrats très concentrées; degré élevé d'intrants matériels et de gestion.<br>Fréquemment employées dans le cadre des modèles centralisés et de plantations-mères. |

aux agriculteurs pour pratiquer l'agriculture contractuelle, il est nécessaire d'établir des baux à long terme pour la terre cultivable. Ces baux devront avoir des implications juridiques et peuvent contenir des clauses relatives aux techniques culturales et à la gestion des sols. Les clauses concernant la location des terres peuvent stipuler les autres cultures que les agriculteurs ont la permission de cultiver à proximité des cultures sous contrat. Cela permet d'éviter tout risque de maladie.

Nous avons déjà mentionné le projet de culture de coton à Gezira (Soudan) dans l'introduction. Malgré son aspect «colonial», ce projet a contribué à introduire un nouveau concept de développement agricole. Grâce à ce projet, on a instauré un contrôle sur l'utilisation de la terre, insisté pour que les conditions de location à bail soient liées à une unité économiquement viable et développé une bonne rotation agricole. Ces mesures ont permis d'atteindre une production d'une efficacité que seul un grand domaine pouvait égaler auparavant<sup>23</sup>.

#### Encadré 9

#### **Location de terres pour l'agriculture contractuelle**

Les projets d'agriculture contractuelle impliquant des terres louées peuvent être complexes. Au cours des années 1960, un organisme paraétatique malaysien, la Fédéral Land Development Company, a loué 715 000 hectares de terres domaniales à plus de 100 000 familles rurales pour qu'elles y cultivent des produits agricoles sous contrat. Pendant la première décennie, il y a eu de graves problèmes d'absentéisme, de sous-traitance illégale et de qualité des cultures. Afin de résoudre ces problèmes, la compagnie a introduit des clauses plus strictes, en évoquant la possibilité de résilier les baux. En 1987, les locataires avaient amélioré leurs résultats et produisaient 10 pour cent du caoutchouc du pays et 25 pour cent de son huile de palme. Le projet était devenu un modèle réussi d'approche intégrée au développement rural<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> Jackson, J.C. et Cheater, A.P., 1994: 160-161; d'après Gaitskill, A., 1959.

<sup>24</sup> Ghee, L.K. et Dorell, R., 1992: 103-106; Centre for Research and Communications, 1990: 20-22.

Un accord de location pour un projet de contrat concernant le coton au Zimbabwe stipulait qu'il y avait «une restriction explicite sur les activités non agricoles». Le but que se proposaient les promoteurs en émettant cette restriction était de contraindre les agriculteurs à ne cultiver que du coton<sup>25</sup>. Des locations officielles comme celle-ci devraient au moins permettre aux agriculteurs et à leurs famille de pratiquer une agriculture de subsistance.

Beaucoup de projets d'agriculture contractuelle se déroulent dans des régions où se négocient des accords coutumiers sur l'utilisation des terres entre les paysans sans terre et les propriétaires traditionnels. Si ce fait permet aux cultivateurs les plus pauvres de ne pas être exclus, il faut appliquer délicatement des mesures pour assurer que les agriculteurs contractuels ne soient pas exploités par des propriétaires qui feraient payer des loyers excessifs.

## **LE TYPE D'ACCORD**

Les différents types d'accord sont les suivants:

- les accords officiels;
- les enregistrements simples; et
- les accords verbaux.

### **Les accords officiels**

Des types de contrats explicites, reconnus légalement, qui détaillent avec précision les conditions et les obligations de chaque partie, sont très courants dans les projets qui comportent de lourds investissements en infrastructure essentielle ou lorsque des promoteurs louent des terres à des agriculteurs pour des cultures sous contrat. Cependant, ces contrats peuvent aussi être utilisés lorsque la jouissance de la terre n'est pas un facteur.

### **Les enregistrements simples**

Ce sont des types de contrats utilisés communément dans la plupart des opérations centralisées et, à un degré moindre, dans le cadre du modèle informel. Le terme «enregistrement» indique généralement que l'agriculteur,

---

<sup>25</sup> Jackson, J.C. et Cheater, A.P., 1994: 160-161.

ou l'agricultrice, confirme en signant qu'il ou qu'elle souhaite que le promoteur lui réserve le contrat. Les enregistrements simples sont fondés sur ce que l'on appelle «les associations informelles, reposant sur la confiance et le parrainage, qui évitent les formalités juridiques»<sup>26</sup>. Par sa flexibilité, son approche sensible et administrative, l'enregistrement simple est une façon pratique, et qui a fait ses preuves, d'appuyer des accords contractuels. L'annexe 2 montre un contrat saisonnier sur le maïs sous la forme d'une feuille d'enregistrement d'une page. Le contrat est divisé en sections technique et financière. Les aspects techniques de l'accord sont rédigés en termes simples et concis, et clarifient les responsabilités du promoteur ainsi que celles de l'agriculteur. Les formules qui établissent les prix dans la section financière sont destinées à encourager

#### Encadré 10

##### **Les contrats verbaux temporaires**

Les agriculteurs ont à l'origine commencé leur activité dans le cadre d'un projet de coopérative agricole du nord de la Thaïlande. Ils produisaient des œufs frais pour un seul promoteur sur la base d'accords verbaux. On leur payait un prix garanti de 1,50 bahts par œuf. En 1997, un certain nombre d'agriculteurs changèrent d'acheteur. Bien que le prix offert par ce dernier ait été plus élevé, entre 1,70 et 2 bahts par œuf, il n'était pas garanti. Malgré cela, les agriculteurs pensèrent qu'il valait mieux prendre ce risque et renoncèrent aux prix garantis par le premier promoteur. En 1999, un agriculteur changea de nouveau d'acheteur parce que ce dernier calibrait les œufs à l'exploitation et non à l'usine. Les prix et les intrants matériels fournis par le troisième promoteur ne différaient pas mais l'agriculteur préférait que le calibrage se fasse à la ferme. Bien que ces accords laissent une certaine latitude aux agriculteurs dans le choix du promoteur, cette latitude peut avoir un effet négatif lorsque les promoteurs en font usage. Changer d'agriculteurs au hasard peut causer des dysfonctionnements et de l'amertume.

<sup>26</sup> Watts, M.J., 1994: 26.



les exploitants à produire des rendements maximums tandis que la clause 9 est prévue pour limiter les possibilités de ventes hors contrat.

Normalement, l'enregistrement des exploitants pour la saison suivante débute immédiatement après la dernière récolte. Dans les projets bien établis, il ne s'agit pour beaucoup d'agriculteurs que d'une formalité ou éventuellement de changer le nom d'un membre de la famille. Après l'enregistrement, le personnel technique donne son accord pour les terres destinées aux cultures et décide des quotas de production en fonction d'un rendement potentiel.

### **Les accords verbaux**

Les accords non écrits ou verbaux sont communément utilisés par les promoteurs individuels et parfois par les sociétés privées. Le problème majeur de ces accords est l'interprétation des responsabilités et des spécifications. Il peut y avoir facilement confusion et des mal entendus si la direction ne les explique pas clairement aux agriculteurs et à leurs représentants. A son tour, les vulgarisateurs de la direction doivent aussi comprendre clairement les termes de l'accord.

### **LES SPÉCIFICATIONS**

Les contrats devront spécifier certains, ou la totalité, des aspects suivants de l'accord passé entre le promoteur et l'agriculteur:

- la durée du contrat;
- les normes de qualité;
- les quotas de production;
- les pratiques culturales;
- les accords concernant la livraison de la production;
- les accords relatifs à la fixation des prix;
- les modalités de paiement; et
- les accords relatifs à l'assurance.

Ces aspects sont abordés dans ce chapitre. En outre, les contrats spécifient normalement le soutien technique et les intrants fournis par le promoteur qui sont analysés au chapitre 5.

### **La durée du contrat**

La durée des accords dépend de la nature de la culture. Les contrats pour les cultures à court terme telles que les légumes frais sont habituellement passés et renégociés chaque saison, alors que les cultures telles que le thé, la canne à sucre, et le cacao demandent des contrats à long terme qui peuvent être modifiés périodiquement.

### **Les normes de qualité**

La qualité d'un produit, ou plus précisément l'absence de qualité, peut avoir des conséquences d'une portée considérable quant à son acceptation sur le marché et son développement futur. La plupart des contrats comportent des clauses détaillées relatives à la qualité qui permettent de refuser un produit non conforme aux critères convenus. Il importe que les agriculteurs comprennent parfaitement les raisons pour lesquelles ces normes sont établies, que le fait d'accepter un produit de mauvaise qualité aura en dernier lieu des répercussions sur l'ensemble du projet, et qu'ils n'ont donc pas intérêt à tricher s'ils veulent préserver l'avenir. En ce qui concerne la plupart des projets relatifs aux petits producteurs de thé, par exemple, toutes les feuilles achetées la même journée sont traitées en même temps. Si quelques agriculteurs livrent du thé vert de mauvaise qualité, la qualité générale du produit fini en pâtira et tous y perdront.

Les caractéristiques relatives à la qualité peuvent spécifier la taille et le poids du produit, le degré de maturité et la façon dont il est emballé et présenté. Le problème majeur concernant les normes de qualité, c'est qu'elles sont souvent vagues et mal comprises. Ce manque de précision pourrait entraîner des problèmes de corruption: les employés du promoteur cherchant, par exemple, à obtenir de l'argent pour attribuer aux produits une qualité supérieure, ou la direction se livrant à des pratiques déloyales pour leur attribuer une qualité inférieure lorsque les conditions du marché sont mauvaises. L'emploi de termes tels que «catégorie 1, catégorie 2» ou «première qualité», «deuxième qualité», sans en préciser clairement la signification est inacceptable. L'encadré 11 donne un exemple des spécifications requises pour chaque qualité de tabac de Virginie acheté en feuilles, avant séchage. La description de chaque qualité, tout en étant aussi simple que possible, met clairement l'accent sur les

paramètres des catégories. Les vulgarisateurs devront, au début de chaque saison, expliquer les spécifications aux agriculteurs et leur en donner les raisons. Il peut être également nécessaire de spécifier le volume maximum de chaque contenant livré, la qualité pouvant en souffrir si ceux-ci (caisses, sacs, élingues, balles, etc.) sont trop remplis.

L'annexe 3 est un contrat proposé à des planteurs de tabac grecs. Les questions relatives à la qualité dont il traite sont complexes et indiquent que l'on a conscience des litiges passés et futurs. Au contraire, les annexes 2 et 4, respectivement pour le maïs et la papaye d'exportation sont deux exemples de contrats simples. La direction doit examiner et réviser continuellement les contrats pour assurer que les accords sont actualisés et éviter que les erreurs ne deviennent permanentes et, partant, menacent la stabilité. L'annexe 5 est un contrat très complexe et déroutant sur l'élevage des porcs. Un contrat aussi détaillé, basé sur l'attente de problèmes et le désir de couvrir toute éventualité,

#### Encadré 11

##### **Exemple de spécifications relatives au classement des feuilles de tabac frais**

Première qualité. Pleine maturité, absence de maladie, et ayant de l'épaisseur/corps

Deuxième qualité. Idem, mais légèrement malades ou tachées

Troisième qualité. Les quatre feuilles du bas et les autres feuilles pouvant être séchées, à l'exception des feuilles non arrivées à maturité ou ayant dépassé le stade de la maturité, des feuilles déchirées, très malades (plus d'un tiers de la feuille tachée) et des feuilles mesurant moins de 30 cm de long.

Note: Afin de préserver la qualité, aucun ballot ne devra peser plus de 40 kg. Ceux qui dépasseront ce poids seront classés dans une catégorie inférieure.

Source: Adapté de la Southern Development Company (SDC), Fiji, comm. pers.

respectera peut-être les droits du promoteur mais sera inévitablement une source de confusion chez les agriculteurs.

Chaque fois que ce sera possible, le nombre de catégories devra être réduit au minimum et leurs spécifications présentées en termes clairs. Malheureusement, certains contrats emploient un système complexe comprenant de nombreuses catégories. On cite le cas d'un contrat où figuraient 41 spécifications relatives aux différentes qualités, ce qui créa une grande confusion, des malentendus et aboutissent à un conflit. Dans un autre cas, les agriculteurs d'un projet dans le Pacifique Sud se mirent en grève pendant deux saisons, mouvement qui prit fin lorsque la direction mit en place un système de classification simplifié. Les catégories passèrent de vingt-neuf à trois, ce qui simplifia la vie aux agriculteurs. L'introduction d'une nouvelle technique de transformation conçue pour s'ajuster au nouveau système de classement par catégorie n'entraîna pas de baisse de la qualité. Souvent, cependant, seule une norme est requise, tous les produits livrés devant respecter un ensemble de caractéristiques particulières. Par exemple, dans le cas de la papaye d'exportation originaire de Fidji, on offrait un prix unique. Les spécifications relatives à la classification étaient uniquement basées sur la taille et la maturité d'une seule variété, ces deux critères étant essentiels pour que le produit soit accepté sur le marché (annexe 4).

Les matières premières destinées à la transformation sont souvent achetées sur la base du taux d'extraction probable. Par exemple, on prélève souvent des échantillons sur les livraisons de canne à sucre pour s'assurer que le minimum de pureté du jus, stipulé dans le contrat, est respecté. En France et en Italie, pour ne citer que ces pays, les membres des coopératives viticoles sont payés en fonction de la teneur en sucre de leurs raisins. Toutefois, ces calculs individuels ne sont d'habitude pas applicables aux producteurs relativement petits car leur produit est transporté en vrac avec celui de plusieurs autres vers l'unité de transformation. Les producteurs d'huile de palme, par exemple, sont généralement payés au taux de conversion moyen du «régime de fruits frais» atteint par l'usine pendant une période donnée.

## Les quotas de production

Une production insuffisante ou excessive est susceptible d'avoir de graves conséquences. La surproduction peut entraîner des réductions de quotas mal acceptés et des stocks coûteux. Inversement, une sous-production causée par une mauvaise sélection des agriculteurs, des maladies ou des facteurs climatiques aboutira éventuellement à la faillite d'un projet car les coûts de transformation par tonne pourraient atteindre des niveaux inacceptables. En outre, si une unité de transformation est dans l'impossibilité de satisfaire à des contrats de commercialisation préétablis, les commandes à venir pourraient être diminuées ou annulées. Les quotas sont employés dans la majorité des contrats pour:

- utiliser efficacement les capacités de transformation, de stockage et de commercialisation;
- garantir des marchés à tous les agriculteurs;
- assurer le contrôle de la qualité; et
- contrôler les résultats des agriculteurs.

*Utiliser efficacement les capacités de transformation, de stockage et de commercialisation.* Ne pas acheter une partie de la production de l'agriculteur qui remplit les conditions du contrat provoquera un vif mécontentement. Cette situation pourrait être due à un mauvais calcul de la capacité du promoteur à organiser la production, la transformer, la stocker et la vendre. Les promoteurs doivent limiter leur engagement contractuel à l'achat aux agriculteurs des seules quantités qu'ils peuvent transformer (au total et, selon le produit, durant tout jour ouvrable) et commercialiser. La capacité des entrepôts est souvent un frein à la transformation.

Le fait d'allouer des quotas en fonction du volume réel que chaque agriculteur doit produire ou, alternativement, d'une surface définie qui doit être cultivée devrait dissiper ces préoccupations. En Thaïlande, par exemple, les promoteurs fournissent du matériel de reproduction d'une variété particulière à leurs cultivateurs de manioc. La quantité du stock fourni est proportionnelle à la surface jugée suffisante par le personnel de vulgarisation à la transplantation, la plantation et la culture. L'avance du matériel végétal

devient, donc, le quota de production. Toute la production du matériel de reproduction alloué est acheté selon les spécifications relatives au classement qui indiquent la gravité spécifique et le degré de dommage causé au manioc par les petits rongeurs<sup>27</sup>.

*Garantir des marchés à tous les agriculteurs.* L'attribution de quotas par la direction dans chaque contrat individuel permet de garantir à tous les agriculteurs la vente de la totalité de la production remplissant les conditions de l'accord. Sans quotas, ceux qui vendraient les premiers seraient les premiers servis. En théorie, les livraisons de certains agriculteurs pourraient dépasser la demande des promoteurs, empêchant d'autres agriculteurs de vendre tout ou partie de leur récolte.

*Assurer le contrôle de la qualité.* Les quotas peuvent parfois être utilisés pour contrôler la qualité de la denrée brute. Pour certaines cultures, on ne peut augmenter la quantité qu'au détriment de la qualité comme l'indique, par exemple, le taux d'extraction. Les agriculteurs peuvent être tentés de manipuler le poids en employant des méthodes frauduleuses telles que l'humidification de la récolte avant la vente ou l'adjonction de corps étrangers. Les promoteurs peuvent réduire la probabilité de ces pratiques en établissant des quotas basés sur un rendement prévu pour une surface donnée.

*Contrôler les résultats des agriculteurs.* Afin de suivre la production des agriculteurs, on utilise les quotas comme un point de référence permettant d'analyser le rendement des cultures. Par le biais d'un suivi efficace du développement des cultures, les vulgarisateurs peuvent en général établir des prévisions réalistes. Si les rendements fluctuent beaucoup, on peut alors enquêter sur les anomalies et prendre des mesures pour y remédier. L'emploi des quotas permet aussi au promoteur de se rendre compte si les exploitants vendent des produits hors contrat, ou s'ils complètent leurs ventes au promoteur par une production hors contrat provenant d'autres agriculteurs. Les techniques

---

<sup>27</sup> Frito-Lay, Thaïlande, comm. pers.

de gestion utilisées pour estimer et vérifier les rendements de la production sont décrites au chapitre 6.

L'attribution et la répartition des quotas de production variera selon la culture et les circonstances. Lorsqu'il n'existe pas d'autre marché pour ce produit et que les agriculteurs ont fait de gros investissements à long terme dans la production (cultures arboricoles) ou dans des installations de transformation (par ex. des granges pour le séchage du tabac), le promoteur doit s'engager à acheter la totalité de la récolte prévue par le quota. Cette obligation, bien entendu, est sujette au respect des clauses concernant la qualité. La méthode la plus utilisée et la plus pratique est l'attribution de quotas en fonction de la superficie, la direction calculant la superficie totale à cultiver par rapport à la capacité de transformation du projet et à leur connaissance du rendement prévu pour chaque exploitant.

La direction doit aussi aborder la question de la répartition des quotas entre les localités et les agriculteurs qu'ils ont sélectionnés (chapitre 5). Au Mozambique, dans la province de Nampula, par exemple, les promoteurs attribuent la même superficie à tous les agriculteurs participant aux programmes. Les agriculteurs peuvent être exclus parce qu'ils ne réussissent pas à atteindre leur production cible ou à rembourser un crédit, mais la superficie des terres concédées ne varie pas. On pense que cette approche évite des conflits dans la communauté et la corruption dans l'attribution de quotas<sup>28</sup>. D'autre part, allouer un quota que les agriculteurs ne peuvent pas remplir, soit à cause de la superficie ou de la quantité, causera de graves problèmes. Les réductions de quotas dans les années suivantes ou la rupture de contrats au motif que les quantités prévues n'ont pas été fournies pourraient démoraliser l'agriculteur ou lui faire perdre de son prestige. L'attribution de quotas appropriés qui reflètent les différents niveaux de ressources et de compétence de l'agriculteur et qui, en même temps, permettent à un grand nombre d'entre eux d'obtenir des contrats, accentuera la stabilité des entreprises en matière d'agriculture contractuelle.

---

<sup>28</sup> C. Donovan, comm. pers.

Lorsqu'il existe d'autres marchés pour les cultures sous contrat, les agriculteurs sont très souvent tentés de vendre hors contrat. Les quotas qui sont délibérément fixés à des niveaux inférieurs à la capacité de production réelle des agriculteurs peuvent leur permettre de tirer avantage, le cas échéant, des prix élevés du marché libre. Cet arrangement s'applique en particulier lorsque le prix établi est fixe et non basé sur le marché. La production de fruits de la passion en Colombie en est une illustration. Cependant cet arrangement n'est pas acceptable dans tous les cas; par exemple, une société qui fournit des poussins d'un jour avec leurs aliments s'attendra à ce que les agriculteurs lui livrent le même nombre de poulets moins, bien évidemment, les morts.

Il existe des contrats où les quotas sont superflus, notamment lorsque la production fait l'objet d'une sérieuse concurrence entre plusieurs acheteurs et que la société ne sera vraisemblablement pas en mesure d'acheter une quantité supérieure à celle transformée dans ses installations. Elle veut donc maximiser ses achats. Cela est très fréquent dans le modèle informel comme le montre l'exemple des industries du coton en Zambie et au Zimbabwe où plusieurs sociétés d'égrenage se font âprement concurrence pour la récolte disponible. Dans d'autres circonstances, l'absence de quotas peut jouer contre l'agriculteur. Au Punjab par exemple, des agriculteurs cultivent des tomates dans le cadre de contrats formels, mais les promoteurs ne fixent pas de quotas. N'achetant que la quantité dont ils ont besoin, ils ne laissent pas d'autre choix aux agriculteurs que celui de vendre les excédents sur le marché libre à un prix inférieur. L'acheteur est dans une position de force par rapport aux exploitants.

On doit éviter la vente de quotas entre agriculteurs car il est possible que le nouvel exploitant ne réponde pas aux critères de sélection et que cette pratique entraîne la corruption. Dans toute entreprise, il y a toujours un certain nombre d'abandons; des agriculteurs meurent, d'autres partent à la retraite ou vendent leurs terres et s'installent dans d'autres régions. Dans ces situations, la direction transfère le contrat à un membre de la famille ou à une personne désignée par l'ancien détenteur du contrat, à condition que le successeur remplisse les critères de sélection.



### **Les pratiques culturelles**

Il est légitime, lorsque les promoteurs fournissent les semences, les engrais et les produits agrochimiques, qu'ils s'attendent à ce que ces intrants soient utilisés à bon escient et que les agriculteurs suivent les pratiques culturelles recommandées. Il faut se préoccuper du fait que les agriculteurs pourraient employer des produits agrochimiques non autorisés ou illégaux susceptibles de laisser des résidus toxiques, ce qui aurait de graves répercussions sur les ventes du marché. Il est donc essentiel que tous les agriculteurs contractuels respectent scrupuleusement les mesures prises dans le cadre du projet en matière d'intrants. La direction et ses vulgarisateurs doivent s'efforcer d'expliquer les raisons pour lesquelles on doit appliquer les stipulations et les recommandations concernant les intrants.

### **Les accords concernant la livraison de la production**

Les accords pour le ramassage des produits ou leur livraison par les agriculteurs varient beaucoup. Certains projets stipulent qu'ils devront livrer leur récolte à des unités de transformation à certaines dates; d'autres mentionnent que le promoteur utilise son moyen de transport pour ramasser les produits récoltés à des points de vente situés dans un lieu central. En ce qui concerne les légumes frais, le ramassage au départ de l'exploitation est pratique courante. Lorsque l'on utilise le moyen de transport du promoteur, l'agriculteur n'a généralement pas de frais à payer. Dans l'industrie du sucre, on utilise beaucoup les petits chemins de fer; les exploitants livrent leur récolte de canne à sucre à un point de chargement central d'où, une fois pesée et achetée, on la transporte à la sucrerie. Beaucoup de contrats formels ont des clauses qui stipulent les obligations des agriculteurs et des promoteurs en matière de livraison et de ramassage. La direction et ses vulgarisateurs devront systématiquement confirmer ces accords au début de chaque saison et les reconfirmer avant la récolte.

### **Les accords relatifs à la fixation des prix**

Les accords relatifs à la fixation des prix et aux règlements sont les éléments les plus débattus et les plus difficiles de tous les contrats agricoles. Le choix de la structure des prix est influencé par différents éléments: les produits

agricoles sont-ils destinés au marché local ou à l'exportation, s'agit-il d'une production saisonnière ou non, et quelle est l'importance de la concurrence dans le système de commercialisation? L'application de formules de prix transparentes est capitale ainsi que l'établissement d'une structure des prix claire et de modalités de paiement pratiques stimulent la confiance et la bonne volonté. Parmi les différentes méthodes de calcul des prix accordés aux agriculteurs on citera les suivantes:

- les prix fixes;
- les prix flexibles;
- les prix calculés sur les valeurs du marché au comptant;
- les prix en consignation; et
- le fractionnement des prix.

*Les prix fixes.* C'est la méthode la plus courante. La pratique consiste d'habitude à proposer des prix établis au début de chaque saison. Dans la majorité des cas, les prix fixes sont liés aux spécifications concernant la classification qualitative. Les promoteurs peuvent avoir tendance, lorsqu'ils calculent les prix, à agir avec précaution à cause du risque de fluctuation des prix du marché. Les formules de prix fixes sont en général idéales pour le promoteur; cependant, lorsqu'il existe d'autres débouchés, les agriculteurs peuvent considérer que ces accords sont désavantageux si les prix augmentent sur le marché libre. Pour la direction, ces formules sont préférables pour des raisons à la fois d'ordre budgétaire et de commercialisation, même si elle est tenue d'acheter la récolte aux prix stipulés dans le contrat et que les prix du marché libre sont inférieurs aux prix établis. La structure des prix fixes est largement utilisée par les sociétés de tabac et de conserves. Le tableau 4 donne une formule de prix établis pour le manioc, basée sur la densité et les dommages causés par les ravageurs.

*Les prix flexibles.* Ce système s'applique aux prix calculés selon une formule liée à l'évolution des marchés mondial et local. Cette forme d'établissement des prix est par exemple habituelle dans l'industrie du sucre où on ne connaît le prix définitif payé à l'agriculteur qu'après la vente du sucre transformé. Les agriculteurs sont payés selon une formule qui tient compte des coûts de

Tableau 4  
**Structure des prix et de la classification qualitative  
 du manioc sous contrat en Thaïlande**

| Qualité | Densité (%)     | Surface endommagée (%) | Structure des prix |
|---------|-----------------|------------------------|--------------------|
|         | Valeur standard | Standard               | Baht/kg            |
| 1       | > 17,6 %        | 0,0%                   | 7,30               |
| 2       | >16,6 - 17,6%   | 0,0-1,0%               | 6,85               |
| 3       | >15,6-16,1%     | 1,0-2,0%               | 6,40               |
| 4       | >14,6-15,6%     | 2,0-3,0%               | 5,95               |
| 5       | <14,6%          | >3,0%                  | 5,50               |

Source: D'après les informations fournies par Frito-Lay, Thaïlande

transformation convenus et des autres frais du promoteur ainsi que des cours mondiaux du marché sur une période donnée. Il est aisé de connaître le prix des denrées commercialisées dans les échanges internationaux pour lesquelles il existe, si tant est qu'il en existe, peu de classements par qualité, et les agriculteurs devraient en avoir connaissance. En Papouasie Nouvelle Guinée, les petits producteurs d'huile de palme sur les plantations-mères sont payés selon cette formule, qui est contrôlée et approuvée par le gouvernement. En Guyane, les producteurs de canne à sucre reçoivent deux tiers des recettes des ventes de sucre et l'usine un tiers pour couvrir les coûts et le bénéfice.

Dans certains cas, les agriculteurs et les promoteurs peuvent partager proportionnellement les augmentations du prix et des coûts. Aux Philippines, par exemple, un contrat portant sur l'élevage des porcs spécifie que les agriculteurs et la société partageront le montant de la vente en parts égales, déduction faite des dépenses de la société. Les dépenses comprennent l'alimentation des animaux, les médicaments, un montant pour la commercialisation et une indemnité pour la perte de poids entre la livraison de l'animal et la vente qui suivra. Le succès d'un tel accord repose sur l'honnêteté et l'efficacité du contractant. Toutefois, dans d'autres circonstances, ce système peut porter sérieusement préjudice aux agriculteurs car ils sont à la merci d'une transformation et d'une commercialisation inefficaces. Chaque

fois que les règlements dépendent des fluctuations du marché, l'industrie devra mettre sur pied un mécanisme d'arbitrage indépendant pour sauvegarder les intérêts des agriculteurs et des promoteurs.

*Les prix calculés sur les valeurs du marché au comptant.* Les règlements basés sur les prix du marché au comptant peuvent être très complexes et entraînent souvent des malentendus et des conflits. Ces accords ne garantissent plus les revenus des agriculteurs mais leur permettent de bénéficier pleinement des prix élevés du marché. Le principal problème que soulève cette démarche est que les promoteurs et les agriculteurs doivent s'entendre sur ce que constitue un prix de marché qui est en rapport avec la meilleure qualité que les fermiers contractuels seraient susceptibles de produire. Cette forme de fixation des prix est répandue en Thaïlande où de petits entrepreneurs indépendants agissent en tant que courtiers dans le cadre de contrats informels. Les courtiers passent des accords avec des groupes d'agriculteurs pour vendre des légumes frais aux grossistes. Ils prennent livraison de la production à la sortie de l'exploitation, organisent le transport pour Bangkok, et une fois les produits vendus, paient un pourcentage du prix de vente définitif aux agriculteurs. Dans la plupart des cas, le système de fixation des prix du marché libre n'est pas satisfaisant car les agriculteurs n'ont pas la possibilité de vérifier le prix reçu ou ignorent son mode de calcul.

*Les prix en consignation.* On peut considérer que les prix calculés après la commercialisation et la vente des produits sont une autre forme de fixation des prix du marché au comptant. Ce mode de paiement est généralement appelée «en consignation» et est surtout utilisée par les petits promoteurs informels. Citons un autre exemple de Thaïlande où les promoteurs indépendants organisent la fourniture aux marchés des produits en consignation. Ils prennent une commission sur les gains de l'agriculteur et, en même temps, déduisent les coûts des semences et des engrais avancés aux agriculteurs. On trouve rarement de tels accords dans les projets d'agriculture contractuelle bien structurés et il vaut mieux les éviter. L'importance grandissante des supermarchés indique que de plus en plus de produits frais seront livrés à des prix préétablis plutôt qu'en consignation.

*Le fractionnement des prix.* Dans ce système, le prix de base convenu est payé au moment de l'achat, à la fin de la saison des récoltes. Le prix définitif est calculé après la vente au comptant de la denrée par le promoteur et dépend du prix du marché en vigueur. Si la récolte est vendue fraîche, le deuxième prix peut en général être calculé dans un délai d'un mois. Lorsqu'il s'agit d'un produit transformé, cela peut prendre plus longtemps.

### **Les modalités de paiement**

La forme qui convient le mieux aux agriculteurs est en général le règlement en espèces, immédiatement après toute livraison de leurs produits agricoles. Toutefois, ce n'est pas toujours possible, en particulier si le promoteur a des ressources limitées, si le paiement dépend de la totalité de la production après transformation ou si le règlement est basé sur le prix obtenu par le promoteur. La société peut, en outre, avoir l'obligation de rembourser les emprunts avancés par la banque aux fermiers qui utilisent les contrats comme garantie. Dans la majorité des cas, les paiements sont effectués périodiquement au cours d'une saison, peut-être en deux, trois ou quatre fois, le dernier règlement intervenant après la dernière récolte. Tout matériel et les avances en numéraire accordées aux agriculteurs pendant la saison sont normalement déduits du dernier règlement.

### **Les accords relatifs à l'assurance**

Les investissements agricoles comportent toujours des risques. Les cinq raisons qui sont le plus susceptibles de faire échouer les investissements sont: la mauvaise gestion des cultures, les catastrophes climatiques, les épidémies d'ennemis des cultures, l'écroulement du marché et les fluctuations des prix. Dans le secteur agroalimentaire, on a généralement recours à l'assurance pour être indemnisé en cas de manque de production. Bien que les programmes d'assurance pour les cultures dirigés par les pouvoirs publics s'avèrent être souvent insatisfaisants, on a fait état du succès de programmes couvrant des risques désignés (c'est-à-dire limités) pour certaines cultures à l'île Maurice, aux Philippines et à Chypre. Le secteur privé prend de plus en plus conscience qu'il faut encourager et promouvoir l'assurance couvrant les cultures<sup>29</sup>. Plus

<sup>29</sup> Roberts, R.A.J. et Dick, W.J.A., ed., 1991: 4-5 et 30-32.

un accord contractuel prévoit une agriculture avancée du point de vue technologique, plus l'étendue des risques auxquels elle est sujette se restreint. Dans bien des cas, on peut gérer certains des risques restant grâce à une assurance.

Pour les contrats saisonniers qui sont basés sur un prix fixe payable à la récolte, il est peu probable que les agriculteurs soient affectés par un effondrement du marché ou des variations de prix; cependant, ils sont vulnérables aux pertes de production causées par des facteurs climatiques ou humains. Certaines autorités classifient les quatre principales catégories d'assurances pour les cultures dans l'ordre de «leur degré de couverture de risques» comme suit<sup>30</sup>.

- les catastrophes naturelles;
- la destruction de biens spécifiés;
- le non-remboursement de prêts; et
- la perte de production et de revenus.

*Les catastrophes naturelles.* Cette catégorie comprend la sécheresse, les inondations, la grêle, les orages, les cyclones, la foudre, les calamités dues aux insectes et les épidémies que la direction ne peut enrayer. En Inde, par exemple, on a cherché à établir des contrats d'assurance pour la pluie basés sur la durée de la pluie, le manque de pluies précis et un barème d'indemnisation préétabli<sup>31</sup>. Le degré de compensation par les assurances pour des dommages causés par les inondations, les orages ou la grêle est difficile à estimer quand il s'agit seulement d'une perte partielle. Les cultures en champ qui ont été endommagées par une inondation partielle ou de la grêle requièrent un inspecteur expérimenté ou indépendant qui ne devrait pas seulement évaluer les pertes en quantité mais aussi la qualité de la culture au moment du dommage. Certains contrats peuvent comprendre des clauses relatives aux catastrophes naturelles bien que cela ne soit pas fréquent.

---

<sup>30</sup> Mosely, P. et Krishnamurthy, R. en Mishra, P.K., 1996: 271.

<sup>31</sup> Mishra, P.K., 1996: 274 (pour que ces accords puissent fonctionner efficacement, les indicateurs qui enregistrent les précipitations doivent être sûrs et protégés contre les interférences).

*La destruction de biens spécifiés.* Beaucoup d'agriculteurs assurent systématiquement leurs maisons, garages, entrepôts et bâtiments de triage. Les tracteurs et les outils peuvent être assurés contre les dégâts et le vol. Il est essentiel que les agriculteurs qui cultivent du tabac sous contrat assurent les fours à sécher. Si un projet d'agriculture contractuel est bien établi, la direction peut parfois organiser l'assurance des bâtiments de ferme et d'habitation non concernés par le contrat, dans le cadre de polices d'indemnisation globales, réduisant ainsi le coût des primes pour l'exploitant.

*Le non-remboursement de prêts.* Dans la plupart des projets, les promoteurs assument la responsabilité des crédits que la direction avance à l'agriculteur pour la culture sous contrat. Il est donc important que les avances ne s'accumulent pas pour que l'agriculteur puisse rembourser ses dettes. La direction accorde normalement aux exploitants dans l'impossibilité de rembourser à cause de facteurs climatiques ou du même ordre, une prorogation jusqu'aux saisons suivantes. Les promoteurs ont, bien entendu, la possibilité de se prémunir contre le non-remboursement des emprunts faits par les agriculteurs par le biais de leurs propres courtiers d'assurance.

*La perte de production et de revenus.* S'assurer contre la perte de production et de revenus coûte cher et est complexe. La perte de production peut être causée par un ensemble de facteurs contre lesquels il est difficile de s'assurer. Déterminer qui est le coupable lorsqu'une récolte est détruite par les insectes en est un exemple. S'agit-il d'une catastrophe naturelle ou bien est-ce l'agriculteur qui n'a pas su prendre les mesures nécessaires pour lutter contre les ravageurs en temps utile, ou encore, la direction qui n'a pas formé les agriculteurs à l'usage des pesticides et ne leur a pas donné d'instructions<sup>32</sup>? Il y a aussi des risques sociaux qui pourraient causer des pertes de cultures tels que le vol et les dégâts causés par les animaux. Dans le cas de dégâts aux cultures causés par des chevaux, des chèvres ou du bétail, le personnel de la direction du projet évalue la valeur de la culture détruite. Si les propriétaires des animaux ne sont pas des agriculteurs contractuels, les responsables de la

---

<sup>32</sup> Ray, P.K., 1981:10.

communauté locale peuvent parfois négocier une compensation. Si les propriétaires sont aussi des agriculteurs sous contrat, les conflits à propos de la compensation peuvent souvent se résoudre lors des réunions d'agriculteurs.

Lorsque les contrats stipulent des prix fixes, il n'y a apparemment pas de risques pour les agriculteurs quant au paiement de leurs récoltes. Si un marché s'effondre, le promoteur devra automatiquement assumer la perte. Toutefois, si le promoteur fait faillite, les agriculteurs pourraient en subir les effets d'une manière permanente. Lorsque les contrats sont basés sur des prix flexibles ou du marché au comptant, la stabilité des revenus des agriculteurs est toujours menacée.

Théoriquement, la proposition d'assurer les cultures et les biens des agriculteurs participant aux projets d'agriculture contractuelle est attrayante. Cependant, avant de leur conseiller d'examiner la possibilité de souscrire à une assurance, on devra bien analyser les risques afin de comparer les avantages économiques qu'elle offre et les risques spécifiques de la culture en question.



Chapitre 5  
**La gestion du projet**

***Une mauvaise gestion peut faire échouer des projets d'agriculture contractuelle qui étaient potentiellement prometteurs.***

***Ce chapitre examine les aspects administratifs de la coordination de la production des agriculteurs et de son soutien ainsi que la livraison de leurs récoltes au promoteur.***

***Coordonner la production demande au préalable de...***

- *Identifier les superficies qui conviennent à la production et permettent un accès facile au transport et autre support*
- *Sélectionner les agriculteurs. Les critères varieront selon la culture et l'intensité de la relation contractuelle*
- *Former des groupes de travail. Bien que n'étant en étant pas essentiels, ces groupes peuvent être précieux pour la fourniture de conseils en vulgarisation, la livraison d'intrants et le ramassage des produits agricoles*
- *Passer des accords pour les commandes et les fournitures d'intrants et de crédits destinés aux agriculteurs.*
- *Planifier l'appui logistique pour la livraison d'intrants et le transport du produit*
- *Passer des accords relatifs à l'achat du produit selon le contrat, en particulier pour que les agriculteurs puissent vérifier les poids et les qualités*

***La gestion de l'agronomie comprend...***

- *Les services de vulgarisation. Les vulgarisateurs doivent parfaitement connaître le produit et, de préférence, les usages locaux*

- *Le transfert de technologie avec une sensibilisation aux problèmes d'adaptation que pourraient connaître les petits exploitants*
- *L'utilisation de calendriers de cultures pour assurer le respect des dates et du bon enchaînement de toutes les activités contractuelles*
- *La formation des vulgarisateurs et des agriculteurs ainsi que la recherche sur les variétés et les pratiques culturales*

***Les relations entre les agriculteurs et la direction*** doivent être entretenues et renforcées en prêtant attention à ce qui suit:

- *Les réunions des agriculteurs et la direction, qui sont un lien entre celle-ci et les agriculteurs, ou leurs représentants, permettant l'interaction et la négociation et qui évitent bien des problèmes causés par le manque de communication*
- *Les relations entre hommes et femmes sur lesquelles l'agriculture contractuelle peut avoir un impact négatif par le biais...*
  - *du paiement aux hommes du travail effectué en grande partie par les femmes*
  - *des conflits entre les exigences du contrat et les priorités des femmes concernant l'agriculture de subsistance*
- *La participation aux affaires de la communauté, ce qui contribue à créer une atmosphère de partenariat positive. Pour ce faire, le promoteur peut participer aux événements sociaux et fournir une infrastructure locale à petite échelle*

## **Introduction**

Une mauvaise gestion peut faire échouer des initiatives au départ prometteuses en agriculture contractuelle. Ce chapitre décrit la démarche que doit suivre la direction afin de coordonner les activités de production et la livraison des produits par les agriculteurs aux installations de transformation ou de gestion, ou aux deux. On insistera sur le fait qu'il faut que toutes les activités se déroulent de façon transparente et participative afin que les agriculteurs comprennent entièrement leurs obligations et celles de la direction. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel que les relations entre la direction et les agriculteurs contractuels soient harmonieuses.

## **COORDONNER LA PRODUCTION**

Il est nécessaire d'accomplir un certain nombre de tâches spécifiques, relatives à l'administration et à l'organisation, avant le début de la production. Les problèmes clefs que la direction doit aborder à l'avance sont les suivants:

- identifier les superficies qui conviennent à la production;
- sélectionner les agriculteurs;
- former des groupes de travail;
- fournir des intrants matériels;
- fournir un soutien logistique; et
- acheter le produit.

### **Identifier des superficies qui conviennent à la production**

Après avoir choisi un environnement physique et social adéquat (chapitre 2), la direction doit ensuite sélectionner des superficies spécifiques, faciles d'accès pour les services de vulgarisation et de logistique. Il est en général important pour les agriculteurs contractuels d'être situés relativement près des installations de transformation et de conditionnement. Cela permet non seulement aux denrées périssables d'être transformées sans délai mais aussi à la direction et aux vulgarisateurs d'être basés dans un endroit central. La matière première de nombreuses plantes de culture (par ex. le palmier à huile, le thé, la canne à sucre) est beaucoup plus volumineuse que le produit fini, et en situant les

installations de transformation près des producteurs du secteur primaire, les frais de transport peuvent être réduits au minimum.

Dans certaines situations, il est cependant plus pratique de répartir la production sur une grande superficie. Cela est faisable lorsque les agriculteurs, installés dans de nombreux districts, envoient leur production à plusieurs unités de transformation dirigées par un seul promoteur. La culture de produits agricoles dans des zones différentes peut également réduire le risque d'une perte totale due à un régime climatique irrégulier ou à une maladie. Cette stratégie contribue à garantir un approvisionnement régulier pour la transformation et la commercialisation. Dans ces cas-là, les vulgarisateurs ont intérêt à habiter dans les zones dont ils sont responsables ou près de celles-ci. Il arrive que les zones les plus adaptées aux cultures ne conviennent pas à l'installation d'une usine. Les légumes destinés aux conserves peuvent, par exemple, être cultivés très loin de la fabrique. Aux Philippines, une conserverie a organisé la culture du maïs nain et du maïs doux dans une vaste région afin de tirer parti de différents climats et de garantir un approvisionnement régulier tout au long de l'année. Au Kenya, les haricots verts destinés aux conserves sont cultivés à une distance de 150 à 230 kilomètres de l'usine parce que le climat de la zone de production permet de ne pas avoir recours à l'irrigation. Lorsque le choix porte sur plusieurs zones, la quantité produite doit être suffisante pour assurer la rentabilité des services fournis aux agriculteurs.

### **Sélectionner les agriculteurs**

Après le choix des zones de production, il convient ensuite de sélectionner les agriculteurs. La direction doit décider des critères de sélection et du nombre d'agriculteurs à qui l'on proposera un contrat.

On peut s'adresser à eux individuellement par le biais des services des ministères de l'agriculture, des responsables des communautés et des coopératives agricoles, ou les inviter publiquement à postuler. Les critères de sélection devraient, au départ, être fondés sur une évaluation du caractère approprié des terres des agriculteurs et sur la confirmation qu'ils en ont bien la jouissance. Si ces deux conditions sont remplies, il faut évaluer l'expérience éventuelle de l'intéressé, sa production passée, son désir de coopérer et l'apport de main-d'œuvre fourni par sa famille. Toutes les pré-évaluations concernant

la sélection doivent tenir compte de la complexité de l'économie du ménage et examiner comment la culture sous contrat peut s'inscrire dans l'ensemble des activités agricoles de l'agriculteur ou de l'agricultrice.

On peut en général se fier aux responsables des communautés et aux fonctionnaires des administrations locales qui connaissent les capacités et les attitudes des agriculteurs de leurs villages et de leurs districts. La direction devrait toutefois être consciente que les rivalités mesquines et les obligations envers la famille étendue caractérisent certaines sociétés rurales. La sélection devrait aussi reposer sur l'intuition de la direction et des évaluations faites indépendamment. Dans le cas de la production de haricots verts au Kenya, mentionnée ci-dessus, la fabrique a utilisé l'administration locale, les services de vulgarisation des pouvoirs publics et son propre personnel de terrain pour sélectionner les agriculteurs. Les critères utilisés pour la sélection sont: la nature du sol, l'expérience de l'agriculture, la compétence et fiabilité des agriculteurs associées à leur faculté de coopérer avec les autres.

Bien que le fait de ne pas choisir certains agriculteurs puisse causer des rancœurs, la sélection arbitraire de certains exploitants qui ne produisent pas la qualité et les quantités requises peut avoir un effet désastreux sur le commerce. Dans un projet en Thaïlande, par exemple, on a estimé que la sélection des agriculteurs pour cultiver des légumes à mettre en conserve, avait été faite de manière très laxiste. Le produit étant très demandé et les terres insuffisantes, la société avait pratiquement accepté tous les cultivateurs. En outre, les formulaires de demande sont parvenus après que la plupart des agriculteurs avaient signé leur contrat, ce qui a créé une atmosphère de confusion et semé le doute<sup>33</sup>. La direction devrait, dans la mesure du possible, s'assurer que le potentiel de production d'une région dépasse ses besoins afin d'avoir toute latitude pour choisir les agriculteurs les plus qualifiés.

Les critères de sélection des agriculteurs sont susceptibles de varier selon le type de culture. Des normes moins rigoureuses peuvent être adoptées pour des cultures saisonnières à court terme dans la mesure où les agriculteurs qui échouent peuvent être exclus des contrats suivants. Cependant, en ce qui concerne les cultures arboricoles demandant un engagement à long terme, les

---

<sup>33</sup> Laramée, P.A., 1975: 48, 56.

promoteurs doivent s'assurer du sérieux des agriculteurs et de leur capacité à poursuivre leur activité pendant de nombreuses années. Dans un projet concernant le palmier à huile au Ghana, par exemple, la majorité des agriculteurs étaient des «vétérans» qui avaient au moins vingt-cinq ans d'expérience. On pouvait donc s'attendre à ce que l'âge et la composition du ménage augmentent les contraintes pesant sur la production future parce qu'ils y avait peu de jeunes agriculteurs et que les exploitants étaient limités à la main-d'œuvre de la famille proche<sup>34</sup>. L'émigration ou les programmes de relocalisation dans le contexte d'une plantation-mère comportent le risque que les agriculteurs n'aiment pas leur nouvel environnement et souhaitent retourner chez eux. Des procédures de sélection rigoureuses peuvent réduire au minimum un tel risque sans toutefois l'éviter complètement.

Les produits tels que le coton, le maïs, le tabac et les légumes sont cultivés dans le cadre de contrats qui sont normalement révisés et renégociés chaque saison. Des révisions périodiques permettent de fixer les prix et de faire des ajustements techniques au début de chaque saison, d'inscrire de nouveaux agriculteurs, et le cas échéant, de réduire les quotas de ceux dont la production est la plus basse à un niveau qu'ils peuvent raisonnablement atteindre. Lorsqu'un agriculteur a besoin de main-d'œuvre extérieure, il convient d'estimer si elle est disponible et s'il est capable de la diriger.

### **Former des groupes de travail**

Bien qu'une société traite habituellement avec les agriculteurs par le biais de son service de vulgarisation, il peut être avantageux d'organiser les petits agriculteurs en groupes. Ces groupes peuvent remplir un certain nombre de fonctions comme assumer conjointement la responsabilité des crédits ou des avances, suivre les demandes d'intrants et s'entendre pour la livraison de ceux-ci et le départ d'un produit après la récolte. Les groupes organisés officiellement peuvent se constituer en unités adéquates pour la fourniture des conseils de vulgarisation. Au Malawi, par exemple, les planteurs de thé relevant du même contrat, sont divisés en 21 groupes. Chaque groupe a un comité responsable de questions telles que la résolution des conflits. Il s'assure également que les

---

<sup>34</sup> Daddieh, C.K., 1994: 202-204.

membres suivent les techniques culturelles recommandées et remplissent les conditions du contrat. Certains tabaculteurs locataires sont aussi divisés en groupes, chaque groupe ayant un chef qui organise les activités communes, dont celles ayant trait à une pépinière et à la conservation des sols. L'épandage des engrais se fait en groupe pour éviter que ceux-ci ne soient détournés et utilisés pour les jardins maraîchers ou mis en vente libre.

La plus grande société cotonnière du Zimbabwe fournit des intrants à des groupes qui procèdent à leur propre sélection. Tout le groupe est pénalisé si un membre ne rembourse pas; l'entourage a donc tendance à exercer une pression. Les groupes dont le taux de remboursement est élevé sont récompensés par de l'argent. D'autre part, ceux qui ne paient pas sont rapidement poursuivis et leurs biens risquent d'être saisis. Au début, la société constituait des groupes d'un minimum de 50 agriculteurs, mais l'expérience a montré que c'était trop et l'on établit maintenant des groupes de 25 agriculteurs au maximum. Une société exportatrice de vanille d'Ouganda fonctionne avec des groupes d'exploitants organisés en associations locales. Les associations jouent un rôle prépondérant dans la sélection des agriculteurs, le recouvrement des emprunts et le ramassage de la vanille pour la vente<sup>35</sup>. De même, l'encadré 12 présente un exemple de groupes ou d'associations d'agriculteurs qui contrôlent la production, le promoteur n'ayant de contacts directs avec les exploitants que lorsqu'il organise des cours de formation.

### **Fournir des intrants matériels**

La fourniture d'intrants matériels aux agriculteurs est une caractéristique importante de l'agriculture contractuelle. Avant le début de chaque campagne, la direction devra calculer les besoins en pesticides et en engrais de chaque exploitant ou exploitante à partir de ses quotas de production. Les avances matérielles peuvent parfois comprendre un financement pour des bœufs ou des chevaux de trait, des charrues, du matériel d'arrosage, de petites pompes d'irrigation et d'autres outils agricoles accessoires. On peut aussi avancer des tracteurs et du matériel lourd aux agriculteurs qui ont fait leurs preuves. Les promoteurs garantissent parfois les paiements à tempérament pour du matériel

---

<sup>35</sup> Springfield, R., Lucey, T. et McKone, C., 1996: 28



**Encadré 12****Le rôle des groupes d'agriculteurs en Colombie**

La société Passicol de Colombie sous-traite la production de mûres, de fruits de la passion et de papayes à 14 groupes ou associations de travail qui comprennent environ 400 agriculteurs.

La société passe un accord avec ces groupes ou associations qui ensuite sous-traitent à leurs membres. Elle n'a pas de rapports directs avec les exploitants en ce qui concerne la production. Le rôle des associations est de:

- fournir des intrants à l'agriculteur;
- aller chercher tous les produits chez les agriculteurs;
- garantir à la société le volume prévu par le contrat;
- fournir l'infrastructure pour stocker et calibrer la production; et
- organiser le financement destiné aux agriculteurs par les institutions publiques et privées.

Les associations déduisent les coûts administratifs et les frais généraux du paiement effectué par la société avant de régler les agriculteurs.

lourd aux banques ou aux établissements de crédit. Ces règlements sont déduits des recettes de l'agriculteur et, bien entendu, peuvent s'étaler sur de nombreuses années. L'annexe 1 donne un exemple des mesures prises par le promoteur en matière d'avances de fonds et de matériel dans un projet comportant un haut niveau d'intrants matériels.

Tous les intrants devront être commandés et fournis à l'agriculteur bien avant l'ensemencement ou le repiquage. La procédure administrative habituelle est que le personnel administratif établit un relevé de compte pour chaque agriculteur sur lequel sont crédités les achats des produits et sont débitées les avances en matériel. Habituellement, la méthode de remboursement des intrants et des autres aides fournies consiste à déduire les avances du règlement final.

**Encadré 13****Association des producteurs au Kenya**

Un projet multipartite au Kenya, la Mumias Sugar Company (MSC), créé par une multinationale, la Commonwealth Development Corporation (CDC), et le gouvernement kenyan, a vivement encouragé le développement d'une association de producteurs. Celle-ci a fini par assumer les responsabilités administratives qui incombent habituellement au promoteur. Le conseil d'administration de l'association comprenait quatre représentants des producteurs, trois représentants du gouvernement, un représentant de la société multinationale ainsi qu'un représentant de la CDC<sup>36</sup>. Après l'établissement de la Mumias Outgrower Company, l'association a pris en main l'administration de la comptabilité du projet ainsi que les négociations entre les agriculteurs et le promoteur. Elle est devenue le lieu où s'exprimaient les plaintes tandis que la MSC continuait à s'occuper de l'agronomie, du transport et de la transformation des produits<sup>37</sup>. L'association avait en outre les fonctions suivantes:

- représenter les membres de l'association;
- affecter des crédits à la production de canne à sucre;
- acheter et distribuer les intrants agricoles;
- s'occuper de toutes les transactions financières en rapport avec la production de sucre de canne; et
- constituer une caisse de prévoyance pour les producteurs sous contrat.

Le prix des intrants et des services de production peut être une question délicate et les promoteurs ne devraient pas facturer un montant supérieur aux prix en vigueur dans le commerce. Lorsque les promoteurs achètent les intrants en gros pour les livrer aux agriculteurs, les frais de manutention et de transport

---

<sup>36</sup> Glover, D. et Kusterer, K., 1990: 105.

<sup>37</sup> Adapté de Goldberg, R. et McGinty, R., éd., 1979: 557-8.

devront leur être clairement expliqués. Les frais imputés aux agriculteurs pour des services tels que le labourage et la récolte ne devront pas être augmentés pour couvrir l'inefficacité de la direction. Lorsque des services de labourage existent sur le marché, les agriculteurs devront avoir la possibilité de les utiliser s'ils sont moins chers que ceux offerts par la société. Lorsque l'on a recours à l'extérieur, il incombe aux vulgarisateurs de s'assurer que le travail est du niveau requis. En règle générale, la direction paie le coût du service au fournisseur du tracteur après approbation du travail et le répercute ensuite sur les comptes des agriculteurs.

Au Ghana, les sociétés cotonnières fournissaient des intrants «gratuits» aux agriculteurs et offraient ensuite un prix relativement bas pour les graines de coton afin de rentrer dans leurs frais. Ce système n'a cependant pas été jugé satisfaisant car, plus les agriculteurs produisaient plus ils remboursaient, et les sociétés se sont rapidement mises à déduire les avances faites individuellement aux agriculteurs<sup>38</sup>. L'idée de payer un produit à bas prix pour récupérer le coût des intrants fournis à crédit n'est pas nouvelle. Les offices pour les cultures d'exportation l'ont souvent mise en pratique dans une grande partie de l'Afrique.

### **Fournir un soutien logistique**

Une autre fonction clef de la direction est l'organisation de la distribution d'intrants, de la livraison des contenants (sacs, caisses, ballots, etc.) et du calendrier strict du transport, en particulier au moment de la récolte. Ce domaine est vital pour la direction car les problèmes logistiques compromettent les bénéfices du promoteur et ses relations avec l'agriculteur. Aux Philippines, par exemple, le promoteur d'un contrat sur des poulets de chair a eu des problèmes parce que les fournisseurs éprouvaient, parfois, des difficultés à assurer l'envoi des aliments aux dates prévues. Les exploitants ont réagi soit en réduisant les rations, ce qui a entraîné le cannibalisme chez les poulets, soit en achetant des aliments de substitution dont les ingrédients et les suppléments entrant dans la composition n'étaient pas nécessairement identiques. De mauvais accords concernant le transport causaient aussi des problèmes car on

---

<sup>38</sup> Shepherd, A.W. et Farolfi, S., 1999: 33, qui citent Coulter, J., Stringfellow, R. et Asante, E.O., 1995.

ne venait pas chercher à temps les volailles vendables. En outre, les agents de la société étaient accusés de chaparder des poulet vivants.

Des problèmes particuliers peuvent se poser quand il faut transformer un produit végétal immédiatement après l'avoir récolté. Ces cultures comprennent le thé, la canne à sucre, le tabac, et certains légumes destinés aux conserves. Au Malawi, le thé cultivé par les petits exploitants fut refusé par ce qu'il était trop flétri, la société n'ayant pas fourni le transport immédiatement après la récolte. Elle était tenue d'avertir les agriculteurs quand elle ne pouvait pas respecter l'horaire prévu, mais souvent ne le faisait pas. Malgré la négligence de la société, aucune indemnisation ne fut payée. On trouve la même situation au Kenya en ce qui concerne l'industrie sucrière. La société sucrière fournit le transport mais il incombe aux agriculteurs de s'assurer que leur canne à sucre sera livrée dans les 72 heures. Un mauvais soutien logistique détériore inévitablement les relations avec les agriculteurs et réduit la viabilité des projets.

### **Achat des produits agricoles**

La direction doit s'assurer que son équipe achète bien la production à l'agriculteur comme prévu. On doit s'efforcer d'éviter la corruption au cours de l'achat. Les agriculteurs doivent avoir la possibilité de vérifier le poids des produits qu'ils vendent au promoteur. De plus, lorsqu'on refuse un produit en l'absence de l'exploitant, une suspicion se développe inévitablement. Dans aucun cas, le promoteur ne devrait disposer du produit refusé sans avoir au préalable donné l'occasion à l'agriculteur de l'inspecter. Selon les circonstances, on peut acheter au départ de l'exploitation, à des points de regroupement ou parfois à l'usine de transformation. La plupart des produits s'achètent peu de temps après la récolte ou après leur transformation sur place pour une présentation optimale. Lorsque l'achat s'effectue à l'usine, il est souvent peu pratique de retourner le produit refusé à l'agriculteur. Les vulgarisateurs devront cependant donner les raisons du refus à l'agriculteur ainsi que la chance de se rendre à l'usine pour inspecter la livraison refusée. Une bonne direction veille à ce que les agriculteurs ou leurs représentants soient présents lors de l'achat d'un produit.

## **GÉRER L'AGRONOMIE**

En Chine, une importante joint venture à laquelle participaient plus de 23 000 agriculteurs a cessé de fonctionner au bout de sept ans parce que la direction avait été incapable d'organiser et de gérer les récoltes et le classement par qualité. Il est donc important que la direction forme non seulement des équipes de vulgarisation compétentes mais établisse aussi des calendriers de production efficaces. Pendant la saison de la production, il est essentiel que les équipes de vulgarisation supervisent toutes les activités relatives à la culture, pour s'assurer notamment que les agriculteurs sont en mesure d'appliquer certaines pratiques recommandées. Les facteurs significatifs de la performance de tout projet comprennent:

- les services de vulgarisation;
- le transfert de technologie;
- les calendriers des cultures; et
- la formation et la recherche.

### **Les services de vulgarisation**

Les vulgarisateurs employés dans les projets d'agriculture contractuelle sont habituellement le lien primordial et l'interface directe entre l'administration du promoteur et les agriculteurs. Il doivent posséder un certain nombre de compétences clefs parmi lesquelles:

1. Bien connaître la culture (les cultures) ou les animaux sous contrat.
2. Comprendre avec sensibilité et sympathie les coutumes locales, la langue et les pratiques agricoles des communautés avec lesquelles ils travaillent.
3. Savoir communiquer efficacement avec les agriculteurs, organiser et administrer les calendriers des cultures et les procédures d'achat honnêtement et impartialement.

Ils doivent aussi avoir des notions d'agronomie, de techniques de gestion agricole et comprendre les capacités potentielles des agriculteurs avec lesquels ils travaillent. Lorsque l'on sélectionne les vulgarisateurs, on devra tenir compte

des aptitudes personnelles et des diplômes de chaque postulant. Pour les grands projets, les cadres et les agronomes sur le terrain devraient normalement avoir un niveau universitaire ou grandes écoles. On peut recruter localement le personnel subalterne au sein des communautés agricoles. Il manquera peut-être de diplômés mais aura l'avantage de connaître le terrain et pourra avoir un effet bénéfique sur les relations entre le promoteur et les agriculteurs. Inversement, les relations étroites avec la famille proche et étendue peuvent corrompre la distribution de quotas et les pratiques d'achat.

L'annexe 6 décrit dans les grandes lignes les diverses tâches qu'un vulgarisateur est censé accomplir. Les vulgarisateurs doivent d'abord être crédibles et obtenir la confiance des agriculteurs qu'ils conseillent afin de mener à bien les politiques du promoteur. Il leur sera ensuite plus facile d'appliquer la stricte réglementation qui est souvent nécessaire au respect des normes de qualité et à l'homogénéité des produits agricoles.

L'emploi des vulgarisateurs peut varier considérablement. Dans le Pacifique, une société qui achetait du maïs, du tabac, des cultures maraîchères et des papayes pour l'exportation a attribué un vulgarisateur pour 55 agriculteurs. Dans un projet concernant le riz en Afrique de l'Ouest, chaque vulgarisateur supervisait 300 agriculteurs tandis qu'en Chine une joint venture fournissait un technicien pour 500 agriculteurs<sup>39</sup>. Le degré de responsabilité des vulgarisateurs sur le terrain dépend de la structure du projet tandis que le rapport vulgarisateur agriculteurs dépend principalement du type d'entreprise. La canne à sucre et les céréales nécessitent un rapport moins élevé. Les cultures intensives qui demandent une surveillance constante sont les fleurs, les légumes et le tabac. Outre le travail de coordination des agriculteurs, le plus difficile est probablement pour les vulgarisateurs de les encourager à prendre des décisions, tout en maintenant des relations positives entre l'exploitant et le promoteur.

### **Le transfert de technologie**

Les agriculteurs n'accepteront les nouvelles technologies que si les adaptations donnent des rendements plus élevés et une meilleure qualité, ou les deux, et si

---

<sup>39</sup> Carney, J.A., 1994: 170.

l'augmentation des recettes en compense suffisamment le coût. L'introduction de technologies peut causer des problèmes d'adaptation d'ordre culturel aux petits exploitants, même si celles-ci constituent souvent le bénéfice le plus important du contrat. L'exemple de l'industrie bananière d'Amérique Centrale illustre bien cela. On a remarqué que les agriculteurs qui n'avaient pas ou peu de notions de cette culture étaient plus à même d'accepter les nouvelles techniques. N'ayant pas d'idées préconçues sur la façon de cultiver les bananes,

#### Encadré 14

#### **Gestion et transfert de la technologie en Inde**

Les rapports sur la production de tomates sous contrat ont indiqué que les rendements comme les revenus ont augmenté grâce à l'agriculture contractuelle. Les raisons du succès de ce projet ont été identifiées comme suit:

- On a introduit des variétés résistant à la maladie.
- Les organismes scientifiques locaux ont apporté un soutien.
- On a pratiqué une bonne gestion des semis dans les pépinières.
- Les promoteurs ont introduit des pratiques de gestion appropriées.
- On a établi des contrats dans différents endroits pour minimiser les risques.
- Le personnel était responsable du suivi de la culture à toutes les étapes.
- On a encouragé les agriculteurs à établir leur propre quota.
- On a évité la surproduction en spécifiant les quantités requises bien avant la récolte.
- Les agriculteurs ont aidé à établir les normes de qualité.
- Les contrats de ceux qui manquaient à leurs obligations ont été annulés.
- Le stockage en entrepôts frigorifiques a permis d'assurer la quantité transformée hors saison.

ils les ont donc acceptées d'emblée<sup>40</sup>. Avant de transférer une technologie par le biais de leurs vulgarisateurs, les directeurs et les agronomes en agro-alimentaire devront examiner les quatre questions fondamentales suivantes:

1. *La capacité intellectuelle*: leurs employés sont-ils capables de transférer les changements appropriés?
2. *La faisabilité technique*: les agriculteurs sont-ils disposés à accepter les nouvelles techniques?
3. *La viabilité économique*: l'adaptation est-elle trop coûteuse, complexe et risquée pour les agriculteurs?
4. *L'acceptabilité culturelle*: le changement affecte-t-il l'ensemble des pratiques culturelles de l'agriculteur?

Le processus suivi pour introduire une nouvelle technologie passe normalement par les étapes suivantes<sup>41</sup>:

1. *La prise de conscience*: C'est l'étape où les agronomes travaillant pour les promoteurs familiarisent les vulgarisateurs avec les concepts relatifs aux adaptations. On explique ensuite les implications de ces adaptations aux agriculteurs et à leurs représentants.
2. *Le bénéfice*: Il est souvent nécessaire de procéder à des essais en champ pour évaluer l'apport d'une nouvelle technologie avant que les agriculteurs ne l'adoptent. Ces essais devront soit se dérouler dans des conditions semblables à celles que rencontrent les exploitants dans les zones sous contrat, soit être réalisés par un échantillon d'agriculteurs contractuels. Les promoteurs ne devront pas faire de gros investissements ni encourager les agriculteurs dans cette voie, à moins que tout ne porte à croire que les adaptations soient profitables.
3. *La mise en œuvre*: Elle concerne la vulgarisation des adaptations faites par les techniciens et les vulgarisateurs par le biais de démonstrations sur place, de parcelles d'essai et de conférences.

---

<sup>40</sup> Glover, D., 1983: 434.

<sup>41</sup> D'après Lionberger, H.E., 1960: 3.



4. *L'évaluation*: les évaluations des rendements et de la qualité démontreront aux agriculteurs et aux vulgarisateurs la valeur de l'adaptation. Ces évaluations sont particulièrement importantes lorsque de nouvelles variétés sont introduites. Les exploitants ayant obtenu de bons résultats d'une variété particulière peuvent hésiter à en planter une autre susceptible de rendre moins mais qui a d'autres caractéristiques importantes, tel qu'un degré élevé de tolérance à la maladie.

### **Les calendriers des cultures**

Etablir un calendrier, c'est établir un programme d'activités qui se dérouleront à certaines dates et dans un certain ordre. Cette démarche est importante car elle permet de tenir compte des types de climat et d'approvisionner régulièrement et uniformément les installations de transformation ou de conditionnement, ou les deux, du promoteur. Il est essentiel d'avoir un calendrier efficace lorsqu'il faut synchroniser la production de milliers d'agriculteurs en vue d'irriguer, d'uniformiser la qualité et d'organiser le transport au moment de la récolte. On peut, par exemple, accroître les capacités de transformation de manière appréciable, en échelonnant le repiquage ou la transplantation. Les agriculteurs ont ainsi la possibilité de planter deux champs dans la même saison, éventuellement à quatre semaines d'intervalle.

Il incombe aux vulgarisateurs de programmer la préparation des lits de semences, le repiquage ou la transplantation ainsi que la culture et la récolte du produit sous contrat pour une saison climatique définie et selon les propres régimes de culture de l'agriculteur. Au début de chaque campagne, la direction, les vulgarisateurs et les agriculteurs devront discuter de tous les calendriers prévus et les confirmer. La direction expliquera le déroulement de chaque activité culturelle aux agriculteurs avant les premiers ensemencements et en précisera les dates. Le tableau 5 est un exemple de calendrier des diverses activités que les agriculteurs et la direction doivent entreprendre pour assurer l'exécution des spécifications figurant au contrat.

Les régimes stricts imposés par les calendriers des cultures peuvent changer les habitudes de travail des agriculteurs. Cela peut altérer les relations sociales, modifier la division du travail selon le sexe ainsi que le contrôle et l'utilisation des ressources de la terre et de l'exploitation. Les agriculteurs renoncent

nécessairement à une certaine part de leur autonomie lorsqu'ils acceptent des calendriers et des spécifications exigeants mais ils le font car ils espèrent en retirer des compensations économiques.

Tableau 5  
**Calendrier pour la culture contractuelle du tabac blond**

| ACTIVITÉ  | PÉRIODE               | REMARQUES                       |
|---|-----------------------|---------------------------------|
| Planification de la culture                                     | Novembre-décembre     | Responsabilité de la direction  |
| Enregistrement annuel des agriculteurs et réunion               | Décembre-janvier      | Direction-agriculteurs          |
| Sélection des champs  | Décembre-janvie       | Responsabilité de la direction  |
| Préparation des champs  | Février-avril         | Spécification 1 du contrat      |
| Réunion des agriculteurs et de la direction                     | Début février         | Direction-agriculteurs          |
| Préparation des semis   | 20 février-31 mai     | Spécification 2 du contrat      |
| Lutte contre les ravageurs et les maladies                      | 20 février-31 juillet | Spécification 3 du contrat      |
| Billonnage - épandage d'engrais                                 | 1 avril-30 avril      | Spécification 4 du contrat      |
| Réunion de la direction et des agriculteurs avant la plantation | Fin avril             | Direction-agriculteurs          |
| Transplantation   | 1er mai-10 mai        | Spécification 5 du contrat      |
| Culture des champs et lutte contre les mauvaises herbes         | 1er mai-31 juillet    | Spécification 6 du contrat      |
| Irrigation  | Lorsqu'il y a lieu    | Spécification 7 du contrat      |
| Réunion de la direction et des agriculteurs avant la récolte    | Début juillet         | Direction-agriculteurs          |
| Récolte   | 15 juillet-10 octobre | Spécification 8 du contrat      |
| Classement par qualité et achat                                 | 15 juillet-15 octobre | Spécification 9 du contrat      |
| Contrôle des résidus dans les champs                            | 1 octobre-15 octobre  | Responsabilité de l'agriculteur |
| Réunion finale de la direction et des agriculteurs              | Octobre               | Direction-agriculteurs          |

Source: d'après Eaton, C.S., 1998b: 127

## **Formation et recherche**

La direction peut envisager d'organiser des programmes de formation pour les vulgarisateurs et les agriculteurs sous la forme d'exposés et de journées sur le terrain régulières ainsi que par le biais de parcelles de démonstration. La formation des vulgarisateurs peut être assurée par des professeurs de la direction et des professeurs provenant d'institutions scientifiques ou par le biais de cours à l'extérieur. Ce n'est que lorsque les vulgarisateurs auront acquis une parfaite connaissance du ou des produits et compris leurs responsabilités administratives qu'ils seront véritablement en mesure de transférer la technologie aux cultivateurs.

La formation des agriculteurs peut se dérouler de diverses façons. Les visites d'inspection de routine faites par les vulgarisateurs peuvent en général inclure un élément de transfert technologique. On peut aussi organiser régulièrement des réunions plus formelles conduites par des vulgarisateurs expérimentés et des chercheurs avec les groupes d'agriculteurs pour se concentrer sur l'activité du moment, à savoir, l'ensemencement, le repiquage, l'épandage d'engrais, la lutte contre les ravageurs et les maladies ou la récolte. Le nombre de réunions nécessaires pourrait atteindre six au cours d'une même campagne. Lorsque l'on aborde des questions sujettes à controverse telles que les normes de classement par qualité ou les procédures d'achat, il est préférable que les directeurs de projet soient aussi présents. Une autre façon d'expliquer des méthodes innovatrices est d'organiser des journées sur le terrain, sur les parcelles expérimentales des promoteurs ou dans les champs des agriculteurs les plus importants. La direction et les chercheurs peuvent faire des exposés et les agriculteurs devront être encouragés à s'exprimer sur les résultats positifs ou négatifs des nouvelles adaptations.

Toutes les cultures agricoles demandent une certaine recherche sur des sujets tels que le comportement des variétés, les pratiques culturales, les taux et les méthodes d'application des pesticides et des engrais. Si une exploitation est assez grande, elle peut financer son propre programme de recherche; les petites sociétés et les promoteurs individuels doivent en général compter sur les services des pouvoirs publics ou la recherche industrielle. Dans la pratique, la plupart des projets ont un programme de recherche limité qui est axé

principalement sur la collecte de semences, les parcelles expérimentales et l'enseignement.

## **LES RELATIONS ENTRE LES AGRICULTEURS ET LA DIRECTION**

Comme on l'a déjà dit, développer et maintenir de bonnes relations entre la direction et les agriculteurs est crucial pour la stabilité de toute entreprise. Les incitations économiques adéquates, les règlements rapides, les services de vulgarisation efficaces, la fourniture d'un appui logistique en temps opportun et de bons rapports de communication entre la direction et les agriculteurs jouent tous un rôle central dans ce processus.

L'établissement de réunions qui favorisent le dialogue entre les agriculteurs et la direction sur des sujets tels que les spécifications des contrats, les exigences en matière d'agronomie et la résolution des malentendus et des conflits est essentiel. Bien que presque toutes les structures de contrat soient nécessairement hiérarchiques par nature, la participation des agriculteurs est essentielle. Les réunions sont un moyen pour les agriculteurs expérimentés de contribuer à la structure des contrats et de donner des conseils sur les conditions locales. La direction doit peut-être aborder des questions d'ordre social et choisir la façon dont elle peut contribuer positivement à la vie sociale et culturelle de la communauté. On ne peut pas considérer cette approche comme une alternative à une supervision efficace mais comme une mesure complémentaire<sup>42</sup>. Les trois questions les plus importantes que la direction doit traiter sont les suivantes:

- les réunions entre les agriculteurs et la direction;
- les relations entre les hommes et les femmes; et
- la participation aux affaires de la communauté.

### **Les réunions entre les agriculteurs et la direction**

Les organismes intermédiaires qui font le lien entre la direction et les agriculteurs à des fins de négociation et d'interaction sont nécessaires pour

---

<sup>42</sup> Springfellow, R., 1996: 23.

tous les contrats. L'absence de communication entre les agriculteurs et la direction peut conduire à des opinions erronées, des malentendus et finalement, des affrontements et des conflits. En organisant des réunions ou par des moyens semblables, les promoteurs peuvent négocier les contrats soit directement, soit par l'intermédiaire de leurs représentants.

Les organismes qui sont créés pour représenter les agriculteurs ne doivent pas être un prolongement de la direction avec quelques représentants des exploitants pour la forme. L'industrie sucrière du Kenya a, par exemple, connu des problèmes parce que l'organisme censé représenter les producteurs, tenu de payer une cotisation pour couvrir les frais d'exploitation, était dirigé par un conseil d'administration où siégeait seulement quatre représentants des agriculteurs, alors qu'il y avait trois représentants du gouvernement, un de la société et un banquier.

La désignation par les agriculteurs d'au moins un représentant de chaque localité permet à la direction de communiquer avec les agriculteurs contractuels directement plutôt que par le biais des vulgarisateurs. L'idéal serait que les représentants se réunissent avec la direction au moins trois fois par saison. La première réunion devrait se tenir au début de chaque campagne afin d'approuver la structure des prix et de débattre des calendriers des cultures de la saison et de toute nouvelle adaptation souhaitée par la direction. Une deuxième réunion est souhaitable immédiatement avant la récolte pour discuter des progrès de la culture et pour confirmer les procédures d'achat. Une réunion finale pour analyser la performance à la fin de la récolte peut coïncider avec le solde versé aux agriculteurs.

En Thaïlande, un accord contractuel impliquant un promoteur étranger a mis en évidence son inexpérience. L'idée d'un contrat écrit était nouvelle dans la région, mais le promoteur ne fit attention à ses détails que peu de temps avant que les agriculteurs ne transplantent leur première culture. En conséquence, le contrat n'était pas encore distribué que déjà le produit était à demi poussé. De plus, il fut nécessaire de réviser le contrat quatre fois et d'obtenir l'approbation du siège du promoteur. Un des résultats insatisfaisants fut que les contrats étaient rédigés de telle manière que c'était les représentants des agriculteurs qui étaient responsables de l'application des conditions et non la société. Dans un autre projet au Kenya, les agriculteurs n'avaient

apparemment pas saisi ni compris les conditions du contrat et s'attendaient à être payés malgré le fait que les rendements ne couvraient pas le coût du soutien fourni à la production.

Ces deux expériences justifient qu'il y ait un dialogue entre les agriculteurs et la direction. De plus, il est désirable que tous les agriculteurs assistent aux réunions formelles d'enregistrement au début de chaque saison. Celles-ci fournissent l'occasion d'expliquer le programme de culture de la direction, les spécifications du contrat et les obligations de l'agriculteur selon les termes du contrat. De franches discussions publiques sur la formule des contrats et la clarification des spécifications techniques sont aussi importantes que la ratification formelle de l'accord lui-même.

### **Les relations entre les hommes et les femmes**

L'agriculture contractuelle peut être le catalyseur de l'antagonisme entre les hommes et les femmes, ce qui peut avoir une incidence sur la productivité et le moral de l'agriculteur. Dans nombre de pays en développement, les contrats sont automatiquement établis avec les chefs de famille masculins. En Chine, les contrats d'un grand projet intéressant des milliers d'agriculteurs avaient été exclusivement dressés au nom de l'homme le plus âgé de la famille, alors qu'en réalité, les femmes faisaient le gros du travail. Lorsque le titulaire du contrat ne fait pas le travail, les véritables travailleurs risquent de ne pas voir leurs efforts récompensés. Dans un projet, la production de produits végétaux déclinait régulièrement et la proportion de ceux qui abandonnaient volontairement était élevée dans un certain district. L'enquête démontra que les épouses, les sœurs et les filles exécutaient bien la plupart des tâches, mais que les hommes, signataires des contrats, ne les payaient pas correctement. Les femmes refusèrent de travailler les saisons suivantes, ce qui entraîna beaucoup d'abandons. Le promoteur corrigea la situation en changeant de politique. Il stipula que le contrat devait être enregistré aux noms des véritables travailleurs. Les anciens titulaires furent révoltés mais leur réaction fut de courte durée; on restaura la productivité et les relations entre la société et les agriculteurs s'améliorèrent beaucoup. Par la suite, plusieurs agricultrices furent élues représentantes des producteurs à l'assemblée du projet.

Au Kenya, la Tea Development Authority a connu des tensions entre la direction et les femmes. On n'encourageait pas les femmes à s'établir comme planteurs de thé indépendants, la politique de l'Autorité favorisant seulement les chefs de famille hommes. Cela conduisit les femmes en activité à se désintéresser du travail<sup>43</sup>. Ces exemples montrent combien on fait peu de cas des aspirations des agricultrices ainsi que des besoins alimentaires des agriculteurs contractuels et de leur famille. En résumé, on devrait se préoccuper d'accorder des contrats et d'effectuer des règlements aux travailleurs principaux plutôt qu'aux chefs de famille. On doit cependant reconnaître que cela peut être difficile à appliquer là où prédominent les coutumes traditionnelles. Le facteur critique n'est pas tant qui est le titulaire du contrat enregistré mais comment les bénéfices sont répartis par rapport à la contribution apportée et à l'effort fourni pour le travail.

Le conflit ne se borne pas seulement à l'utilisation de la main-d'œuvre et à la distribution des retombées économiques. L'utilisation de la terre et les différentes priorités par rapport aux cultures de subsistance et sous contrat peuvent être la source de graves conflits familiaux. En Afrique de l'Est, l'introduction de la culture du tabac sous contrat s'est heurtée à la culture du millet, importante culture de subsistance. Dans un autre exemple, la production de riz sous contrat s'est heurtée à la culture du sorgho, cultivé traditionnellement par les femmes. On sortit de l'impasse seulement après les femmes eurent négocié un compromis avec leurs maris<sup>44</sup>.

### **La participation aux affaires de la communauté**

Les activités éducatives, sportives et culturelles de la communauté rurale sont souvent très importantes. L'engagement des promoteurs et de leurs personnels dans la communauté locale aident à créer une atmosphère positive de partenariat. Des malentendus entre les promoteurs et les agriculteurs peuvent parfois être éclaircis lors d'événements sociaux, suivi naturel des assemblées plus officielles entre les agriculteurs et la direction.

---

<sup>43</sup> von Bülow, D. et Sørensen, A. en Little, P.D., 1994: 230.

<sup>44</sup> Jones, C. en Watts, M.J., 1994: 67; Heald, S. en Watts, M.J., 1994: 68.

Un projet privé concernant le sucre au Zimbabwe a fourni des installations d'égout, des canalisations d'eau potable, un réseau routier, des installations médicales et sportives, des logements et des écoles à ses agriculteurs. Dans un autre projet, des courses de chevaux de bienfaisance ont été organisées par la direction, les vulgarisateurs et les agriculteurs volontaires<sup>45</sup>. On a récolté des sommes considérables qui ont été distribuées aux écoles, aux bibliothèques et aux dispensaires, surtout à ceux de la zone opérationnelle du projet.

Les politiques des sociétés, basées sur des responsabilités sociales et écologiques reconnues, créent un environnement social positif. Les contributions faites hors contrat par les promoteurs aux communautés rurales dans lesquelles ils opèrent ne sont pas seulement une contribution positive à l'ensemble de la communauté mais aident à renforcer le système. Toutefois, ce soutien ne doit clairement pas dépasser les limites de la logique économique, et les communautés ne devraient pas devenir dépendantes de ces contributions.

---

<sup>45</sup> Jackson, J.C. et Cheater, A.P., 1994: 144.



Chapitre 6  
**Le suivi des résultats**

***Ce chapitre insiste sur la nécessité d'un suivi et propose des méthodes de gestion pour atteindre les objectifs fixés par le contrat. Il examine aussi les problèmes liés à l'environnement.***

### ***Suivi de la qualité et des rendements***

- *La détérioration de la qualité peut avoir d'importantes conséquences pour toute entreprise alors que les quantités insuffisantes peuvent réduire l'efficacité de la transformation et nuire aux marchés*
- *Les contrôles de la qualité devront être effectués avant, pendant et immédiatement après la récolte*
- *Des mesures de redressement devront éventuellement être prises avant la récolte si l'agriculteur n'applique pas les méthodes recommandées*
- *La vente de la production hors contrat provenant d'autres agriculteurs doit être évitée*
- *Les techniques d'estimation des rendements sont l'observation visuelle ou l'analyse statistique*
- *On peut alors utiliser des estimations en vue de préparer les indicateurs de rendement calculés en vue d'identifier les produits infiltrés de l'extérieur*
- *Les matrices de production sont une façon d'identifier les composantes clefs de la production et les résultats de l'après-récolte*

### ***Suivi des ressources humaines***

- *Les ressources humaines utilisées en agriculture contractuelle, à savoir la direction, les vulgarisateurs travaillant pour le promoteur et les agriculteurs, doivent être suivies*
- *Les vulgarisateurs devront être évalués par le biais de visites d'inspection des champs des agriculteurs, au moins deux fois par an, pour que la direction puisse constater par elle-même l'état des relations de l'agent de vulgarisation avec les agriculteurs et sa connaissance de la culture*
- *Le suivi formel de la culture à toutes les étapes peut conduire à l'identification de facteurs susceptibles de causer une mauvaise production*
- *Il est nécessaire que les vulgarisateurs fassent des visites de routine à toutes les exploitations; leur fréquence dépendra de la nature de la culture*
- *On devra documenter, avec les dates, toutes les activités sur le terrain. Lorsque ce sera possible, on devra encourager les agriculteurs à tenir leurs propres registres*

### ***Protection de l'environnement***

- *Il est essentiel qu'une consultation ait lieu entre les agriculteurs, les vulgarisateurs et la direction pour le choix des terres appropriées afin d'éviter la dégradation de l'environnement*
- *La direction n'est en général intéressée que par une seule culture mais elle doit admettre que les agriculteurs se soucient de protéger l'ensemble de leur système agricole*
- *La direction doit être disposée à tirer parti des expériences locales*

## **Introduction**

La plupart des projets agricoles sont en constante évolution à cause des nouvelles technologies, de l'évolution de la demande des consommateurs, de l'accroissement des connaissances et de la sophistication des agriculteurs. Aussi doit-on revoir régulièrement toutes les activités des projets d'agriculture contractuelle en vue de tenir compte de ces changements. Toutes anomalies trouvées peuvent entraîner des modifications du contrat, des modifications techniques ou la réorganisation des services de vulgarisation sur le terrain.

Toutes les entreprises en agriculture contractuelle doivent pouvoir compter sur des registres pour le suivi, l'évaluation et les fonctions de diagnostic des activités clefs qui déterminent la performance du produit. Des informations statistiques fiables sur la production passée et actuelle sont vitales pour donner à tous ceux qui sont concernés les faits sur lesquels baser les allocations de quotas, les estimations des rendements des cultures et faire avancer les stratégies de commercialisation. La direction doit accumuler, analyser et distribuer des informations non seulement pour la gestion du projet et la tenue des registres de l'agriculteur, mais aussi pour évaluer la performance de la production et calculer les indicateurs de rendement. Ce suivi est particulièrement nécessaire pour les grands projets auxquels participent des milliers d'agriculteurs, où il est difficile pour la direction d'avoir une interaction directe avec les agriculteurs indépendants.

Ce chapitre insiste sur la nécessité d'un suivi et propose des méthodes de gestion à utiliser pour garantir que les objectifs du contrat sont atteints. Les éléments de base du suivi, ou du «contrôle du processus»<sup>46</sup>, sont essentiellement les mêmes dans toutes les activités industrielles ou agricoles: la direction devra identifier chaque composante, mesurer sa performance, comparer les résultats à un point de référence et, si nécessaire, prendre des mesures pour rectifier tout problème dès le début.

## **SUIVI DE LA QUALITÉ ET DES RENDEMENTS**

On devra procéder à une analyse de routine pour garantir que la production actuelle et future respecte les paramètres de qualité et de quantité demandés.

---

<sup>46</sup> Stevenson, W.J., 1986: 763.

La détérioration de la qualité peut avoir des conséquences d'une portée considérable pour toute entreprise commerciale. Les contrôles de qualité sont particulièrement importants pour les cultures de grande valeur comme les fruits frais exotiques et de nombreuses variétés de légumes. Des quantités insuffisantes peuvent réduire l'efficacité de la transformation et compromettre les marchés. Comment les vulgarisateurs peuvent suivre la qualité et la quantité est traité ci-dessous.

### **Les contrôles de la qualité**

Chaque projet doit mettre en place des systèmes de contrôle de la qualité et de suivi adaptés à son propre mode de fonctionnement. La direction doit donner la priorité aux procédures de contrôle et décider de leur fréquence, des endroits et des personnes qui devront être inspectés et évalués. La vérification de la qualité d'un produit peut avoir lieu avant, pendant et immédiatement après la récolte, tout comme au moment où les agriculteurs classent leur propre production, ou lorsque les produits atteignent les installations de transformation ou de conditionnement de la société.

Les spécifications d'un contrat écrit ou les explications des normes de qualité données lors des réunions entre les agriculteurs et la direction avant la saison et la récolte peuvent être considérées comme le début des contrôles de la qualité. La méthode la plus pratique pour la direction est peut-être d'illustrer par des exemples les critères à remplir pour la totalité de la production, ou le cas échéant, pour différents types de qualité. Lorsque les vulgarisateurs achètent les récoltes au départ de l'exploitation, ou les acheteurs dans les centres de transformation, ils devraient expliquer aux exploitants leurs critères de classement. Quand les agriculteurs ont mélangé les qualités, ils devraient, si cela est faisable, avoir la possibilité de refaire le classement par qualité.

Certains contrats contiennent des clauses spécifiant que les promoteurs peuvent effectuer des activités relatives à la production si l'agriculteur ne respecte pas les spécifications concernant la culture. Ces clauses permettent à la direction d'engager de la main d'œuvre extérieure pour enlever les mauvaises herbes, appliquer des insecticides ou récolter des produits agricoles arrivés à maturité. Ces pratiques sont peut-être une caractéristique frustrante, mais nécessaire de l'agriculture contractuelle car les quelques agriculteurs qui ne

suivraient pas les pratiques recommandées pourraient compromettre la production de leurs voisins. La mauvaise qualité a pour principales causes: le non apport d'engrais, la lutte inefficace contre les mauvaises herbes et les insectes, les maladies, les récoltes immatures ainsi que le classement par qualité et le conditionnement faits sans sélection. La qualité peut aussi se dégrader pendant toute transformation sur place et après l'achat de la matière première à l'agriculteur.

Citons un cas où la qualité était manipulée: on vendait des produits agricoles de qualité inférieure, d'origine non contractuelle, pour profiter des prix élevés offerts par le contrat. En même temps, les produits de qualité supérieure étaient détournés et mis en vente libre pour bénéficier de prix encore plus élevés. La direction a admis que le contrôle des opérations d'achat lui avait échappé. L'infiltration de produits hors contrat, provenant de sources non réglementées, peut causer une détérioration des normes de qualité, amener des maladies et des problèmes d'excédents de l'offre. Afin de mettre un terme à ces pratiques, les clauses des contrats pourraient stipuler l'appellation d'origine de la culture sous contrat. Cependant, cette mesure pourrait être difficile à appliquer dans le cas du promoteur informel indépendant qui achète des produits agricoles à des exploitants dans une vaste zone où il est pratiquement impossible de faire appliquer des accords. En Ouganda, les égreneurs de coton confrontés à ce problème ont créé la Uganda Ginners and Exporters Association qui a mis des surveillants dans chaque usine d'égrenage pour tenter de lutter contre les ventes hors contrat qui abaissaient les normes de qualité<sup>47</sup>.

Lorsque l'on se heurte à des problèmes de qualité, il est nécessaire de procéder à une enquête détaillée pour en découvrir les raisons. On a procédé ainsi pour identifier les raisons pour lesquelles des agriculteurs récoltaient du tabac alors qu'il était très immature; cette pratique entraînait une grave détérioration de la qualité des feuilles. L'étude a mis en lumière un certain nombre de contraintes invoquées par les tabaculteurs et la direction qui, selon eux, influaient sur le fait que la récolte était prématurée. Les raisons invoquées pour la mauvaise récolte figurent à l'annexe 9 avec un résumé de l'évaluation de l'étude sur chacune des contraintes perçues.

---

<sup>47</sup> Goodland, A. et Gordon, A., 1999: 20.

**Encadré 15****Le suivi de la production laitière en Croatie**

Quelque 33 820 éleveurs fournissent du lait sous contrat à la plus grande centrale laitière de Croatie. La société tient des registres où figurent la taille de l'exploitation, le nombre de vaches laitières, les renseignements sur le matériel de l'exploitation et les données relatives à la production. C'est à partir de ces informations que seront prises des décisions qui permettront aux agriculteurs d'augmenter leur production.

Des membres du personnel de la société contrôlent régulièrement la qualité du lait outre toutes les obligations prévues par le contrat. Les normes de qualité de la société sont rigoureuses et englobent les paramètres suivants: matière grasse laitière, protéines et acidité. De plus, l'accord comprend des clauses sur l'absence de colostrum, d'arsenic, de mercure, d'antibiotiques, d'agents nettoyants et de désinfectants. D'autres stipulations concernent les niveaux de micro-organismes et la température du lait à la livraison. Les agriculteurs reçoivent un «feedback» sur la qualité du lait par le biais des 1 600 points de ramassage. Les techniciens de la société déterminent la qualité par échantillonnage soit à ces points, soit dans les laboratoires, les échantillons étant prélevés en présence des agriculteurs et des représentants de la société. La société n'est tenue d'accepter le lait qui ne respecte pas les normes de qualité spécifiées dans le contrat qui, par ailleurs, autorise le technicien à «punir» le producteur en lui interdisant de livrer son lait pendant 30 jours. Si on détecte des antibiotiques, le prix du lait est réduit de 15 pour cent et si cela se reproduit, on considère que le contrat est rompu. L'éleveur a le droit de consigner par écrit ses plaintes dans un registre situé à chaque point de ramassage s'il (elle) pense que les conditions de mesurage n'ont pas été respectées.

## **Les estimations des rendements**

En agriculture, la prévision des rendements a pris une importance accrue dans les domaines de la transformation, de la commercialisation et de la budgétisation ainsi que dans celui du suivi de la production. Lorsque la production doit atteindre une quantité définie, tout manque important peut gravement nuire au promoteur car il ne sera pas en mesure d'assurer les commandes. La surproduction entraînera un dépassement du budget, des stocks inutiles et coûteux et des réductions de quotas les saisons suivantes. De nombreux agriculteurs subiront donc une perte de revenus. Tous les projets d'agriculture contractuelle ont pour objectif de maximiser la rentabilité. Il ne faut pas oublier que pour certaines cultures, rendement maximum ne signifie pas forcément revenu maximum car les rendements élevés ne peuvent être atteints qu'aux dépens de la qualité ou par le biais d'une utilisation peu économique d'intrants.

Il y a essentiellement deux méthodes pour estimer les rendements: l'observation visuelle par des agents de vulgarisation expérimentés et, plus rarement, l'analyse statistique. Les indicateurs de rendement calculés (IRC) servent alors à identifier les agriculteurs, les villages ou les régions qui ont ajouté—ou soustrait—des produits agricoles dans le système d'achat. La production peut être excédentaire quand les agriculteurs ont dépassé les quotas qui leur étaient attribués. Les agents de vulgarisation doivent vérifier si l'on a planté exactement la quantité attribuée et estimer le rendement potentiel de chaque agriculteur. Normalement, le rendement d'une culture devra, pour un agriculteur, être estimé trois fois au cours d'une seule campagne. La première estimation, que l'on appelle estimation «cible», est fondée sur le quota donné au début de la saison; on procède à la seconde estimation peu de temps après l'ensemencement ou la transplantation, une fois que la culture a bien repris. La troisième estimation se fait lorsque la culture a atteint son développement maximum, normalement juste avant la première récolte. Si l'on constate d'importantes disparités entre l'estimation finale et la quantité effectivement fournie, on doit expliquer et justifier ces variations. Pour les projets établis, les estimations de production individuelle par unité de surface sont souvent basées sur la moyenne des trois saisons précédentes. Les estimations de rendement devront se baser sur ce que l'on sait de la production dans la zone ou sur des parcelles d'essai que le promoteur a plantées avant d'attribuer les



quotas aux agriculteurs. Si un nouveau produit agricole est introduit dans une région, on devra baser les estimations de son rendement sur la culture de ce même produit dans des milieux physiques semblables.

### **Les indicateurs de rendement calculés**

Un certain nombre de méthodes peuvent être employées pour prévoir les rendements des cultures. Parmi celles-ci, on trouve un modèle directif utilisant une hiérarchie de variables jusqu'au point où une performance optimale ne peut être améliorée, ainsi que le modèle «Baysian» qui utilise des variables catégorielles fondées sur l'expérience<sup>48</sup>. Il y a, en outre, un autre modèle de prévision des cultures: la méthode de simulation Monte Carlo, fondée sur les paramètres du sol et de la gestion<sup>49</sup>. Dans bien des cas, cependant, les méthodes visuelles fondées sur le savoir des vulgarisateurs expérimentés devraient suffire à estimer les rendements.

L'annexe 7 illustre l'utilisation des indicateurs de rendement calculés (IRC). Une production supérieure à celle prévue a justifié une enquête pour identifier les villages qui introduisaient des produits non prévus par le contrat. L'ampleur de la variation entre les rendements réels et calculés a confirmé ce que l'on pensait: une production hors contrat avait été infiltrée dans le projet. Les modèles d'indicateurs fournissent des renseignements à la direction pour qu'elle identifie les agriculteurs qui biaisent les procédures d'achat. L'établissement d'un modèle d'indicateur de rendement calculé dépend, cependant, de données fiables et de la capacité des vulgarisateurs à l'interpréter.

### **Les matrices de production**

La modélisation simulée de la production de cultures sur une base scientifique est une discipline extrêmement complexe, en pleine expansion, mais généralement efficace<sup>50</sup>. Les modèles de décision analytiques tels que la matrice production-commercialisation-consommation (PMC)<sup>51</sup> sont utiles dans les projets agricoles pour évaluer les facteurs relatifs à la gestion, à l'agronomie

---

<sup>48</sup> Pour les détails, cf. Hammer, G.L. et Muchow, R.C., 1994: 222.

<sup>49</sup> Bouman, B.A.M., 1994: 1.

<sup>50</sup> Penning de Vries, F.W.T., van Laar, H.H. et Kropff, M.J., éd., 1991: ix.

<sup>51</sup> Knox, E.G. et Thiesch, A.A., éd., 1981.

et à l'infrastructure dont dépend le succès de la culture. Le modèle a été utilisé pour la première fois en Californie en 1979 en vue de structurer la production et la commercialisation d'une nouvelle culture commerciale, le joboba. Le concept de base de la matrice de production, un sous-système de la matrice globale PMC, est d'identifier formellement toutes les composantes clefs qui influent sur la production en fonction de leur importance, de leur rôle et des résultats. Les informations sur lesquelles se base l'évaluation des résultats proviennent des statistiques de production, des registres des agriculteurs et des observations sur le terrain.

La matrice de production (tableau 6) n'est pas seulement établie pour servir d'outil aux directeurs mais pour assurer les organismes publics, les agriculteurs et les agents de vulgarisation, que tous les aspects d'un projet sont régulièrement contrôlés et améliorés lorsque c'est nécessaire. Elle a été conçue pour un projet d'exportation de papayes du Pacifique Sud multipartite. Outre les agriculteurs, participaient une société multinationale, un organisme semi-public pour la commercialisation et le ministère de l'agriculture qui était responsable des services sanitaires et du traitement aux pesticides après la récolte.

La matrice a identifié toutes les composantes nécessaires à la production et à l'après-récolte et les a classées en fonction de l'importance qu'elles avaient pour que les objectifs du projet soient atteints. Les composantes capitales (C) devaient atteindre le maximum sinon le projet risquait d'échouer. Les composantes importantes (I) devaient en général atteindre le maximum possible bien que les résultats d'une ou de deux composantes puissent être marginaux sans nécessairement mettre le projet en danger. On considérait les composantes significatives (S) importantes mais pas vitales pour le succès du projet.

Après la première saison de production des fruits, le personnel qualifié a rempli la matrice et estimé les résultats. Le classement des résultats des diverses composantes a montré que les résultats obtenus par les agriculteurs, la multinationale, l'autorité responsable de la commercialisation et l'organisme public chargé du contrôle sanitaire étaient négatifs. Il s'agissait de quatre composantes capitales. L'échec des activités concernant la récolte et le classement par qualité, des irrégularités dans les procédures sanitaires et des restrictions de fret aérien ont contribué à faire échouer le projet.

L'agriculture contractuelle qui amène normalement de nouvelles méthodes d'économie agricole et de gestion, nécessite un «feedback» constant en ce qui concerne l'acceptation des nouvelles techniques par les agriculteurs, la tolérance aux maladies des nouvelles variétés, le changement des méthodes de travail et des capacités de production des agriculteurs. L'utilisation d'une matrice pour la production permettra de fournir le plan de tous les facteurs qui

Tableau 6  
**Matrice de production et d'après-récolte  
pour la papaye d'exportation sous contrat**

| Composante  | Organe responsable | Classement selon l'importance | Classement des résultats |
|---|--------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Sélection des agriculteurs                          | SMN                | I                             | 2                        |
| Allocation des quotas                               | SMN                | I                             | 2                        |
| Fourniture de semences                              | SMN                | I                             | 3                        |
| Services de vulgarisation                           | SMN                | I                             | 2                        |
| Matériel agricole                                   | A/ SMN             | S                             | 3                        |
| Fourniture d'intrants matériels                     | SMN                | I                             | 3                        |
| Recherche   | SMN/M              | S                             | 2                        |
| Technologie off-shore                               | PP/SMN             | S                             | 3                        |
| Lutte contre les ravageurs                          | A                  | S                             | 3                        |
| Irrigation  | SMN                | I                             | 2                        |
| Besoins de main d'œuvre agricole                    | A                  | I                             | 3                        |
| Transplantation                                     | A                  | S                             | 3                        |
| Culture des champs                                  | A                  | I                             | 2                        |
| Récolte   | A                  | C                             | 2                        |
| Classement par qualité                              | A/ SMN /C          | C                             | 1                        |
| Stockage  | SMN                | I                             | 2                        |
| Conditionnement                                     | C                  | I                             | 1                        |
| Contrôle sanitaire et traitement par les pesticides | PP                 | C                             | 1                        |
| Fret aérien   | PP                 | C                             | 1                        |

Source: D'après Eaton, C.S., 1990: 80.

**Légende :**

Agriculteurs (A)

Société multinationale (SMN)

Autorité responsable de (C)  
la commercialisation

Pouvoirs publics (PP)

1 = Insuffisant

2 = Suffisant

3 = Objectif atteint

C = Capital

I = Important

S = Significatif

devront être décrits, suivis et évalués<sup>52</sup>. On devra, chaque fois que ce sera possible, établir ces matrices après avoir consulté les agriculteurs, par exemple lors des réunions entre la direction et les exploitants.

## **SUIVI DES RESSOURCES HUMAINES**

Gérer, motiver et suivre les ressources humaines comprend le recrutement, la formation et le déploiement du personnel ainsi que l'évaluation de son travail. Il faut également enregistrer et évaluer les résultats de la production de chaque agriculteur pour déterminer s'il y a lieu de modifier les quotas et, parfois, annuler les contrats. Pour appuyer les décisions que doit prendre la direction et qui peuvent affecter la vie de milliers d'individus, il doit y avoir des procédures de suivi détaillées. Les deux domaines des ressources humaines dont sont directement responsables les administrateurs de projets sont les suivants:

- l'évaluation des employés; et
- l'examen des résultats des agriculteurs.

### **L'évaluation des employés**

Les employés qui ont réussi dans un contexte agro-alimentaire où l'agriculture contractuelle n'entraîne pas en ligne de compte, peuvent en fait ne pas s'adapter facilement à un environnement où elle en fait partie. Cela peut s'appliquer aux cadres confirmés de la direction comme aux jeunes cadres. Certains membres très compétents et possédant beaucoup de diplômes n'ont pas donné satisfaction lorsqu'il leur a fallu travailler avec des agriculteurs.

Pour les projets qui emploient seulement un petit nombre de personnes, les évaluations du personnel sont relativement simples, les interactions entre les directeurs et les membres de leur équipe étant pratiquement journalières. Lorsque des centaines d'employés travaillent pour un projet, le personnel est généralement noté au niveau du service ou de la section. Les vulgarisateurs peuvent être évalués à l'occasion des inspections des champs des agriculteurs, ce qui devra être fait au moins deux fois par an. Les époques les plus pratiques

---

<sup>52</sup> Knox, E.G. et Thiesch, A.A., éd., 1981:1-4.

pour ces visites sont en général avant la première culture, peu de temps après la transplantation, et en pleine récolte. L'inspection donne au directeur et à l'employé la possibilité de discuter de manière informelle de l'état d'avancement de la culture et des résultats des agriculteurs conseillés par cet employé. Le directeur peut observer par lui-même les relations du vulgarisateur avec les cultivateurs, se faire une idée de ce qu'il sait de l'état de la culture et de sa compétence à organiser sa logistique. La deuxième méthode d'évaluation consiste à faire un compte-rendu sur tous les employés à la fin de chaque saison. Leur performance peut se mesurer en fonction de leurs responsabilités et des cibles de production qui avaient été estimées au début de la saison.

### **L'examen des résultats des agriculteurs**

Le suivi formel de la culture à toutes les étapes de son développement peut permettre d'identifier les facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur la production. Par exemple, le fait que les agriculteurs ne remarquent pas les signes précurseurs d'une maladie peut retarder l'application de fongicides, et influencer sur la qualité comme sur le rendement. Les vulgarisateurs doivent donc effectuer des inspections de routine dans toutes les exploitations qu'ils supervisent. Pour certaines cultures telles que la canne à sucre et les fruits, les inspections peuvent avoir lieu à raison d'une fois par semaine ou par quinzaine. Pour les cultures légumières, plusieurs visites par semaine peuvent être nécessaires. On devra remplir de simples fiches sur lesquelles figureront le code de chaque agriculteur, la localité, le quota, l'unité terre, l'estimation de la production, et les intrants avancés. Les vulgarisateurs doivent justifier des dates d'ensemencement, de transplantation, d'irrigation, de récolte et de tout autre activité majeure telle que l'épandage d'engrais et l'utilisation de produits chimiques. Devront également figurer des observations sur les conditions climatiques, les niveaux atteints et les conseils donnés à l'agriculteur. Chaque fois que ce sera possible, on devra encourager les agriculteurs à établir un dossier sur l'utilisation des intrants agricoles et leur production. L'annexe 8 est un exemple de dossier où sont consignés en détail les résultats d'un exploitant.

A la fin de chaque campagne, on peut inscrire dans les dossiers la production finale, la qualité du produit et le revenu net des agriculteurs. L'examen de ces

informations permet à la direction d'estimer les quotas que les agriculteurs sont susceptibles de remplir la saison suivante. Il est alors possible d'annoncer les futurs quotas au cours des réunions entre exploitants et direction et, si nécessaire, fournir des explications pour justifier toutes modifications concernant le quota dans son ensemble ou les quotas individuels.

## **PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT**

Les considérations écologiques associées à de bonnes pratiques agricoles doivent jouer un rôle important en agriculture contractuelle, bien que le secteur de l'agro-alimentaire ou les gouvernements accordent en général peu d'attention à la durabilité du système agricole en fonction du milieu physique et social. Les problèmes d'environnement varient non seulement d'un pays à l'autre, mais aussi d'une région et d'une ferme à l'autre. Le déboisement, la diminution des ressources hydriques et la dégradation des sols sont des préoccupations majeures qui accompagnent tout développement agricole. Cependant, l'agro-alimentaire ne s'intéresse souvent qu'à une seule culture alors que les agriculteurs pratiquent d'habitude un système de polyculture permanent et doivent tenir compte de la durabilité de celui-ci lorsqu'ils évaluent l'apport de l'agriculture contractuelle.

La dégradation de l'environnement, que toute forme d'agriculture peut apporter, devient un problème majeur si elle n'est pas contrôlée. La culture de produits végétaux sur des sols légers, sur des terrasses très en pente, favorise une très forte érosion. En Chine, 25 pour cent des plantes cultivées dans le cadre d'un projet d'agriculture contractuelle poussaient sur des terres qui ne se prêtaient pas du tout à la culture intensive. Toutes les parties prenantes du contrat – les promoteurs, les directeurs locaux, et les comités villageois - autorisaient la production sur des pentes abruptes sans aucune réglementation, ni ne semblaient s'en soucier. A Fiji, une enquête récente a confirmé qu'au moins 30 pour cent de la canne à sucre sous contrat étaient cultivés sur des terres impropres à la culture. La pression exercée sur les terres agricoles force les planteurs de canne à sucre qui louent des terres, à cultiver des pentes plus abruptes. Ces pratiques ont été tacitement approuvées par le promoteur paraétatique, malgré la législation sur l'utilisation des sols et l'évidence qu'ils subissaient une érosion à un rythme deux ou trois fois supérieur à celui de leur

reconstitution<sup>53</sup>. Cette situation n'est pas sans rappeler celle que l'on trouve en Tasmanie (Australie), où les agriculteurs qui cultivaient des produits agricoles sous contrat ne voulaient pas reconnaître les graves problèmes de dégradation des sols auxquels ils étaient confrontés<sup>54</sup>.

La législation sur le contrôle de l'utilisation des sols existe dans la plupart des pays mais est rarement appliquée. Dans un certain pays en développement, la législation qui régit l'environnement comprend «au moins 25 lois» liées à des politiques en matière d'écologie, et il existe au moins 14 organismes publics et semi-publics qui s'occupent de problèmes d'environnement, mais l'impact a été négligeable. Il est impératif, d'un point de vue économique et éthique, que les promoteurs et les gestionnaires s'engagent à s'occuper des problèmes d'environnement. La façon la plus pratique dont la direction peut contrôler la compatibilité écologique est d'assurer que tous les champs sous contrat sont choisis par les vulgarisateurs en consultation avec les agriculteurs. Le choix de la terre devra se baser sur des critères liés à la profondeur du sol et à sa qualité, à la pente et aux ressources hydriques. En outre, il est important de savoir et de comprendre comment la terre était utilisée auparavant et, si nécessaire, on doit convenir d'un régime de rotation des cultures avec les agriculteurs. Cependant, il est fréquent que la direction décide de l'utilisation de la terre au nom des agriculteurs contractuels et que les vulgarisateurs sélectionnent tous les terrains. L'expérience montre qu'au moment de choisir les terres, les opinions des agriculteurs et de la direction ne coïncident pas toujours.

En connaissant la région et ses agriculteurs, la direction peut évaluer la capacité de production de chaque exploitant et l'effet que la culture peut avoir sur l'environnement. Il est important que les gestionnaires veuillent bien tirer parti des expériences locales, parfois accumulées depuis plusieurs générations, lorsqu'ils supervisent des agriculteurs sous contrat. Dans le Pacifique Sud, des agronomes expatriés n'ont pas tenu compte du savoir local. Un organisme public ayant introduit la culture de la banane sous contrat pour l'exportation, chez les petits agriculteurs migrants, les propriétaires coutumiers l'informèrent

---

<sup>53</sup> Clarke, W. et Morrison, J., 1986: 10-14.

<sup>54</sup> Miller, L., 1995: 4.

qu'il pourrait louer autant de terres qu'il le voudrait mais qu' «il ne ferait jamais pousser de bananes». Malgré la très bonne organisation et le financement adéquat de l'entreprise, l'infertilité inhérente aux sols, fait bien connu des propriétaires, finit par faire échouer le projet. A cause de pressions politiques pour établir des paysans sans terre qui provenaient de zones surpeuplées, et d'une technologie inappropriée, les agriculteurs furent démoralisés et les terres mal utilisées.



# **Annexes**

*Ces annexes sont mentionnées dans les chapitres précédents.  
Nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que  
les contrats figurant en annexe (n°3 et 5)  
ne reflètent pas les vues des auteurs  
et qu'ils sont inclus dans le présent ouvrage à titre d'exemple  
malgré quelques faiblesses.*

## Annexe 1

# **Politiques en matière d'avances accordées par le promoteur à l'agriculteur**

### Exemple des conditions d'avances en numéraire et en matériel

La politique en matière d'avances est conçue pour aider les agriculteurs à respecter les normes de production agricoles exigées, telles que stipulées dans l'enregistrement annuel.

La politique d'avances en numéraire est une forme d'incitation à remplir les tâches recommandées dans l'intérêt de la culture et pendant la période spécifiée. Inversement, l'avance relative aux frais de scolarité ne remplit pas cette fonction et la société l'effectue seulement si elle est convaincue que la culture sur pied lui permettra de recouvrer la somme avancée, l'année même de la récolte.

#### **1. Avances de produits et de matériel**

- a) La société avancera du stock tous les produits chimiques, engrais, insecticides, etc. nécessaires au produit cultivé sur la superficie attribuée. Les livraisons ne doivent pas dépasser le taux recommandé pour chaque quota.
- b) La société avancera du stock: houes, manches, arrosoirs, les plastiques pour les couches de semis ainsi que tout ce qui est habituellement nécessaire à la culture d'un produit végétal.

#### **2. Préparation de la terre**

- a) La société paiera les fournisseurs officiels des services de labourage/scarification/billonnage pour le compte des agriculteurs aux tarifs en vigueur.
- b) Les agriculteurs possédant un tracteur et désireux de labourer leur propre terre recevront une avance de 30 litres de diesel dans la proportion de trois labours pour 8 hectares. Si le carburant fourni n'est pas utilisé à bon escient, ce privilège ne sera plus accordé.

### 3. Irrigation

- a) En cas de besoin d'irrigation, les comptes des agriculteurs seront débités des frais de l'opération aux tarifs pratiqués par la société.
- b) De même, si on a recours à des fournisseurs pour l'irrigation, la société s'engage à les payer aux tarifs convenus et à débiter les comptes des agriculteurs pour ce service.

### 4. Pompes à eau

- a) En cas d'approbation d'une demande présentée par un agriculteur pour une pompe d'irrigation, les avances en numéraire et relatives aux frais de scolarité seront suspendues jusqu'au remboursement **intégral** des avances pour la pompe ou à leur déduction des recettes. Si la mise de fonds dépasse 250 000 dollars EU, le remboursement de la dette peut être étalé sur deux récoltes (avances en numéraire et pour frais de scolarité annulées pendant deux saisons). Les agriculteurs ayant 16 hectares ou plus pourront présenter une demande d'achat de pompe à eau.
- b) Si deux agriculteurs ou plus partagent le coût de la pompe, la dette doit être remboursée dans l'année. Les avances en numéraire et pour les frais de scolarité seront suspendues jusqu'au recouvrement intégral de la somme avancée. Dans ce cas, le quota individuel pourra être inférieur à 16 hectares.
- c) Les agriculteurs recevront des lettres de la société qui confirment son droit de propriété jusqu'au remboursement intégral de la dette.

### 5. Réparations des pompes à eau

- a) Les pompes à eau qui nécessitent une révision ou des réparations doivent parvenir chaque année aux stations, au plus tard le 28 février, avec le nom complet de l'agriculteur, le numéro de l'exploitation et quelques lignes décrivant le problème ou les réparations à faire. La société réparera la pompe dans son propre atelier ou la fera réparer à l'extérieur. On débitera les agriculteurs du coût des pièces de rechange, du matériel et de la main d'œuvre fournis par l'atelier.

- b) Les pompes envoyées après la date indiquée ne seront pas acceptées et la société ne s'occupera ni des réparations ni de la révision

## **6. Avances en numéraire**

- a) Pour les inciter davantage à améliorer la qualité des produits de culture, la société avancera aux agriculteurs des sommes en numéraire dans la proportion de 1,00 dollar EU pour 0,4 ha, payables quatre semaines après la transplantation, sous réserve que l'agriculteur ou l'agricultrice ait cultivé son champ selon les méthodes de gestion de la société.
- b) Les agriculteurs qui ont déjà des nantissements sur récoltes auprès d'une banque de développement ou commerciale ou ont contracté des dettes auprès de la société ou ont acheté des pompes à eau et qui doivent encore de l'argent à la société, ne recevront aucune avance en numéraire.

## **7. Deuxième avance en numéraire**

- a) Les agriculteurs auront droit à une deuxième avance en numéraire à 1,00 dollar EU par 0,4 ha lorsque leurs champs auront été effectivement traités avec des produits chimiques selon les instructions du responsable sur le terrain. Les agriculteurs avec une avance en capital ne seront pas retenus.

## **8. Location des terres**

- a) La société reconnaîtra des avances sur la location de terres jusqu'à concurrence de 2,00 dollars EU par 0,4 ha. Les propriétaires toucheront 50 pour cent du montant du fermage deux semaines après la plantation, et le solde à la fin de la récolte.

## **9. Locations des semis\***

- a) la location de semis sera aussi payée au taux de 1,10 dollars EU, par semis.

---

\* L'agriculteur paie un loyer au propriétaire de l'endroit où sont situés les semis. En effet, beaucoup de promoteurs exigent que les agriculteurs regroupent leurs semis pour mieux les superviser.

## 10. Frais de scolarité

- a) La société avancera les frais de scolarité jusqu'à un maximum de 50 000 dollars EU par agriculteur par trimestre pour les deuxième et troisième trimestres seulement si de l'avis des directeurs, la somme est entièrement récupérable sur les recettes de la culture (dans l'année de culture).
- b) Avant d'approuver l'avance, le directeur de la région tiendra compte de l'état de la culture, de la performance, des rendements prévus, des dettes et autres engagements officiellement connus par la société. Dans tous les cas, les bénéficiaires des avances pour frais de scolarité ne peuvent être que les fils et les filles et non les cousins, neveux, etc. La société n'accordera pas d'avances pour les frais de pension, d'université, d'examen, les uniformes, les livres ou les équipements sportifs.

Source: d'après Eaton, C.S., 1988: 116-118.

## Annexe 2

### **Accord pour la culture du maïs sous contrat**

#### Enregistrement annuel du maïs

La société offre d'acheter du maïs en grain. Les conditions suivant lesquelles le produit sera cultivé et vendu sont exposées ci-dessous.

#### **Techniques**

1. La société attribuera une superficie qui ne doit pas être dépassée.
2. Toutes les activités relatives à la production doivent se dérouler conformément aux recommandations et aux instructions de la société.
3. La société s'engage à acheter tout le maïs en grains produit sur la superficie allouée par le quota.
4. L'achat se fera à des endroits désignés et des bordereaux d'achat seront issus immédiatement après chaque opération.
5. Tous les champs de maïs doivent être clôturés en vue d'être protégés contre les animaux.

#### **Financières**

6. Toutes les semences, les produits chimiques et les engrais seront fournis et débités aux agriculteurs. Des avances peuvent être faites pour des frais relatifs aux cultures avant l'ensemencement.
7. La formule servant à établir le prix d'achat du grain dont le degré d'humidité est de 14,5 pour cent est la suivante:
  - (a) Production jusqu'à 3 500 kg/ha = 20 cts/kg
  - (b) Production de 3 501 à 4 000 kg/ha = 21 cts/kg
  - (c) Production de 4 001 kg/ha et au-delà = 22 cts/kg
8. Voici un exemple de calcul du poids. Supposons, par exemple, que l'on fournisse 500 kg avec un degré de 25% d'humidité. ( $100\% - 25\% = 75\%$ )

Le paiement de 500 kg de matière humide à 14,5% (humidification) se calcule comme suit:

Le contenu de matière sèche du grain demandé est égal à:  $100\% - 14,5\% = 85,5\%$

$$\text{Equation: } \frac{500 \times 75\%}{85,5\%} = 438,5 \text{ kg nets } \times [(a), (b), \text{ or } (c)]$$

9. Il est strictement interdit aux agriculteurs de vendre du maïs prévu par le présent accord, soit sous forme d'épis, soit sous forme de grains, à un acheteur quelconque sans l'accord écrit de la société. Tout entorse faite au présent accord entraînera l'annulation du contrat de l'agriculteur.
10. La société fournira les sacs et en restera la propriétaire; toute perte sera donc débitée sur le compte de l'agriculteur.
11. Les agriculteurs seront payés après la récolte et la vente de leur produit à la société, et après déduction de toutes les avances en suspens.

Si vous désirez cultiver du maïs aux conditions mentionnées ci-dessus, veuillez remplir ce formulaire et l'envoyer au bureau de la société avant le ..... pour que nous puissions réserver votre quota de .....hectares.

Signé le ...../...../20.....

\_\_\_\_\_  
Directeur  
de la société

\_\_\_\_\_  
Représentant  
de l'agriculteur

\_\_\_\_\_  
Agriculteur  
(N° de l'exploitation....)



**Annexe 3**  
**Contrat pour du tabac – Grèce**  
 Communauté Européenne  
 Contrat préliminaire pour la culture de feuilles de tabac

Région de culture du tabac ..... Pays .....

Village ..... Zone .....

N° de dossier de l'agriculteur ..... Code de variété .....

Date de la signature ..... Carte d'identification de l'agriculteur .....

Total Stremma\* ..... Date d'enregistrement .....

N° de Confirmation du Quota ..... Quota total .....

**Entre** .....

(Nom et adresse de l'acheteur) dénommé ci-après «premier acheteur-manipulateur»

**et** .....

(Nom et adresse de l'agriculteur) dénommé ci-après «l'agriculteur»

le contrat préliminaire suivant a été établi conformément aux lois et articles de la Communauté qui sont en vigueur pour la culture du tabac, et en particulier les lois 2085/92, 3478/92 et 84/93 de la CEE.

1. L'agriculteur s'engage à cultiver du tabac dans la zone dont les sols se prêtent à la culture du tabac comme suit:

Zone .....

Ville ou village .....

Nom du champ ..... stremma .....

Nom du champ ..... stremma .....

Nom du champ ..... stremma .....

Nom du champ ..... stremma .....

Nom du champ ..... stremma .....

Variété.....

---

\* un dixième d'unhectare ou 1.000 m<sup>2</sup>.

avec un rendement total qui ne dépassera pas .... kg, conformément à la confirmation ci-jointe du quota de l'Office national du tabac (ONT) n° ....., à ne récolter à la main que les feuilles de tabac arrivées à maturité, et à les faire sécher en employant la méthode adaptée à la variété cultivée.

2. Si la variété cultivée est séchée au soleil sous plastique, le plastique doit se trouver entre 50 et 70 cm du sol pour que le séchoir soit ouvert sur tous les côtés.
3. L'agriculteur s'engage à n'employer que des semences ou des plants provenant de semences approuvées par le premier manipulateur ou l'ONT. L'agriculteur est en outre tenu de ne pas utiliser les produits chimiques qui sont interdits pour le tabac (chlorures organiques, etc.), de n'utiliser strictement que les produits chimiques approuvés pour la culture du tabac par les agronomes de l'ONT ou les acheteurs, et de suivre les instructions figurant sur le label du fabricant.
4. Le premier acheteur-manipulateur a le droit, pendant la période de validité du présent contrat, de faire, en présence de l'agriculteur, des contrôles pour vérifier si les obligations qui découlent de ce contrat sont bien remplies, et de prendre des échantillons contre remboursement.
5. L'agriculteur s'engage à livrer au premier acheteur la totalité du tabac produit dans la zone prévue par le contrat qui, répondant aux caractéristiques minimum de qualité, est propre, pur, sain, commercialisable et ne présente pas les défauts énumérés dans l'annexe 11 du règlement communautaire 3478/92 ni ne dépasse pas le quota maximum confirmé, comme mentionné à l'article 1 ci-dessus du présent contrat.

Sauf en cas d'incidents imprévus, l'agriculteur est tenu de livrer la totalité de sa production au premier acheteur-manipulateur avant le ..... En tout état de cause, si la livraison n'est pas effectuée avant le 15 mai 1994, l'agriculteur perdra la subvention de la Communauté.

6. Le premier acheteur-manipulateur s'engage, dans la limite du quota maximum prévu par l'article 1, à collecter la totalité de la production, récoltée de ladite zone, avant le .....(même date que dans l'article 5, paragraphe 2).

Au cas où les délais de livraison ne seraient pas respectés et que celle-ci ait lieu après le 15 mai 1994 par la faute de l'agriculteur, le premier acheteur-manipulateur n'est plus tenu de verser la subvention obligatoire, ou en cas de retard du ramassage dû à la faute de l'acheteur-manipulateur, ce dernier supporte le coût de la subvention.

7. Le tabac doit être livré classifié selon la qualité et en balles selon les règlements d'application prévus pour la variété particulière par la loi communautaire. Au cas où il est prévu un ficelage des balles, ces ficelles doivent être végétales; l'utilisation de synthétique est strictement interdit.
8. En ce qui concerne la méthode de triage et les autres détails relatifs à la livraison, il est convenu que toutes les normes en vigueur sur le marché du tabac grec conformes à la réglementation de la Communauté sont valables.
9. Le premier acheteur-manipulateur est tenu de payer à l'agriculteur pour chaque kilo de tabac livré, un montant égal à la subvention, qui est de ..... ECU/kg pour la récolte de 1993 et la variété de tabac faisant l'objet du présent contrat (qui équivaut actuellement à ..... drachmes/kg) conformément à un article du règlement 3478/92 de la Communauté.
10. Le premier acheteur-régulateur s'engage à payer à l'agriculteur un montant supérieur à la subvention (article 8), qui, pour la variété faisant l'objet du présent contrat, est convenu selon la qualité comme suit:

I/II ..... drachmes (Dr)/kg

III ..... drachmes (Dr)/kg

IV ..... drachmes (Dr)/kg

et en ajoutant la subvention relative à l'article ci-dessus (calculée selon l'équivalence actuelle), l'agriculteur percevra:

I/II drachmes (Dr) ..... + ..... =  
 III drachmes (Dr) ..... + ..... =  
 IV drachmes (Dr) ..... + ..... =

Il est convenu que le classement du tabac selon les qualités ci-dessus I/II, III et IV, se fera conformément à la description de ces qualités, selon les dernières modifications, incluses dans l'index 1 du règlement 1727/70. Ledit index fait partie intégrante du présent contrat; indépendamment du fait qu'il soit ou ne soit plus en vigueur.

11. En cas de désaccord sur le classement par qualité et les caractéristiques techniques du tabac, les différends seront réglés par un comité de trois membres d'un tribunal de 1er degré comprenant le représentant du premier acheteur-manipulateur et celui de l'agriculteur, sous la présidence du représentant de l'ONT de la zone concernée, ou par un comité d'un tribunal de second degré comprenant le directeur ou un agronome nommé par la circonscription où réside l'agriculteur, un représentant de l'agriculteur et un représentant du premier acheteur-manipulateur. La décision de ce comité lie les deux parties.
12. Le montant de la subvention et le prix selon la qualité doivent être payés par le premier acheteur-manipulateur dans un délai d'un mois à compter de la fin de la livraison, par virement bancaire ou postal.
13. Le présent contrat est valable pour une année.
14. Il est convenu que le tribunal compétent est celui de la région du défendeur; au cas où l'acheteur n'est pas domicilié en Grèce, le tribunal compétent est celui de la région de l'agriculteur.

15. Le présent contrat est régi par la législation en vigueur pour la culture du tabac, et par les lois du Code civil.
16. Il est convenu que le contrat définitif sera signé au plus tard le ..... et que les documents seront soumis à l'ONT avant le .....
17. L'agriculteur est membre du groupe d'agriculteurs ..... qui est reconnu conformément au règlement 84/93 et à l'arrêté n°..... du Ministère de l'Agriculture.
18. Le présent contrat préliminaire ne peut pas être transféré ni cédé; il n'est valable qu'entre ledit agriculteur et le premier acheteur-manipulateur, conformément à l'article 5 alinéa 3 du règlement de la Communauté 2075/92 et de l'article 2 du règlement de la Communauté 3477/92. Le présent contrat préliminaire dont la soumission est une condition préalable à la division du contrat définitif entre le premier acheteur-manipulateur et le groupe d'agriculteurs, a été établi et signé en quatre exemplaires: un exemplaire revenant à chaque partie, un exemplaire étant soumis au groupe d'agriculteurs et un exemplaire qui sera annexé au contrat de culture définitif et qui en fera partie intégrante.

---

(Lieu-Date)

Signatures des parties contractantes

---

L'agriculteur

---

Le premier  
acheteur-manipulateur

## Annexe 4

# Accord sur la papaye d'exportation

### Formulaire d'inscription pour la papaye

La société se propose d'acheter des papayes qualité exportation selon les spécifications de la National Marketing Authority (NMA). Les conditions dans lesquelles le produit sera cultivé et acheté sont décrites ci-dessous:

#### **Conditions techniques**

1. La société attribuera des quotas qui ne doivent pas être dépassés.
2. Toutes les activités liées à la production du produit de culture doivent être conformes aux recommandations de la société.
3. La société s'engage à acheter tous les fruits exportables produits dans le cadre du quota attribué.
4. Aucun fruit ne devra être vendu à quiconque sans accord préalable de la société.
5. Seules les variétés recommandées et fournies par la société peuvent être plantées.

#### **Conditions financières et administratives**

1. Tous les plants et les produits chimique de base, les engrais, etc., seront fournis et portés au compte de l'agriculteur.
2. Les acheteurs de la société achèteront les fruits nettoyés qui seront classés par qualité selon les spécifications et les normes établies par la NMA.
3. Hors du quota établi, aucun fruit ne devra être mis en vente.
4. La société achètera tous les fruits de qualité exportation selon les spécifications standards à.....cts/kg à un point de vente établi.
5. Le règlement sera effectué tous les quinze jours, déduction faite de 25 pour cent du produit net de la vente pour les avances jusqu'au recouvrement de la totalité de la somme.

- 6. Si vous acceptez les termes de cet accord et êtes disposés à cultiver des papayes d'exportation, veuillez signer ce formulaire et nous le renvoyer au plus tard le.....
- 7. Cet accord est valable jusqu'au.....

Signature de l'agriculteur \_\_\_\_\_

Directeur de la société \_\_\_\_\_

Représentant de l'agriculteur \_\_\_\_\_ Quota \_\_\_\_\_ (ha)  
(comme témoin)

Source: Eaton, C.S., 1988b: 132.

## Annexe 5

# Contrat d'élevage de porcs – Thaïlande

(adresse) \_\_\_\_\_

(date) Le \_\_\_\_\_

Contrat passé entre.....(nom), représentant autorisé de.....Cie S.A., dont le bureau est situé à .....dénommé ci-après «l'employeur» et (nom)....., domicilié à ....., village de.....route,.....sous-district,.....district,.....province, dénommé ci-dessous «le contractant».

Les deux parties conviennent de passer le présent contrat aux conditions stipulées ci-après:

1. L'employeur s'engage à embaucher le contractant qui accepte d'être embauché pour élever .... (nombre) porcelets par lot. Il incombe à l'employeur de fournir les porcelets, les aliments, les médicaments, les vaccins et le matériel nécessaire à l'élevage porcin au contractant. Il incombe au contractant de fournir les porcheries pour élever les porcelets jusqu'à l'âge adulte. Le nombre de porcelets fournis par l'employeur peut être inférieur ou supérieur de 10 pour cent au nombre convenu sans qu'on puisse considérer qu'il viole le présent contrat, tant que la différence n'excède pas .... (nombre) de porcelets.
2. La porcherie devra être construite selon les caractéristiques techniques fournies par l'employeur. L'eau devra être suffisante, les conditions d'environnement et la topographie adéquates pour l'engraissement des porcs.



3. L'employeur devra fournir au contractant des porcelets qui pèsent entre 15 et 20 kg avec les aliments pour le bétail, les médicaments, les vaccins, et le matériel nécessaire. L'employeur devra peser chaque porcelet avant de le livrer au contractant. Ce dernier devra inspecter avec attention tous les articles fournis et en accuser réception. Le contractant est tenu de noter ce qui concerne l'élevage des porcs ainsi que de faire l'inventaire des aliments pour le bétail, des médicaments, des vaccins et autres matériaux dans les formes approuvées par l'employeur.
4. Le contractant devra fournir des ouvriers agricoles efficaces pour élever les porcs, nettoyer les porcheries et aider l'employeur lors de la livraison des porcs adultes. L'employeur ou son représentant devra donner des conseils sur les méthodes d'élevage du porc, notamment sur l'alimentation, l'administration des médicaments, les vaccins et sur la conception des porcheries. L'employeur devra suivre strictement ces conseils.
5. Le contractant s'engage à faciliter les missions d'inspection qui seront faites à tout moment par l'employeur. Le contractant devra tenir des registres relatifs à l'élevage des porcs, notamment l'inventaire de l'alimentation du bétail, des médicaments et des vaccins, dans un endroit où ils pourront être facilement consultés. Le contractant livrera les sacs d'aliment usagés à l'employeur ou à son représentant au moment prescrit par ce dernier.
6. Afin d'éviter toute contagion, le contractant s'engage à ne pas élever à la ferme ou dans tout autre endroit près de celle-ci, des animaux susceptibles de transmettre une maladie comme des éléphants, des chevaux, du bétail, des canards, des poulets, ou des porcs provenant d'autres sources, etc.
7. Si un porcelet tombe malade, le contractant notifiera immédiatement l'employeur. Si un porcelet meurt, le contractant notifiera l'employeur dans un délai de 24 heures après la mort. Le contractant gardera la carcasse pour que l'employeur ou son représentant puisse faire pratiquer une autopsie et certifier la cause du décès. Si le contractant ne notifie pas

l'employeur dans les délais impartis ou n'a pas gardé la carcasse pour examen, l'employeur assumera que le porc est perdu. Dans ce cas, le contractant sera passible, sans pouvoir faire d'objections, d'une amende et astreint aux obligations selon l'article n°10 prévu par le contrat.

8. Lorsque le porc pèsera entre 90 et 100 kg, l'employeur fixera la date de livraison. Le contractant organisera la capture du porc et son transport jusqu'au moment de sa livraison effective à l'employeur.
9. L'employeur s'engage à fournir la compensation suivante au contractant:

- 9.1 Le contractant recevra 1,5 Baht par kg d'augmentation de poids par rapport au poids original des porcelets. Le poids final des porcs engraisés sera calculé sur la base du poids véritable des porcs engraisés prêts à être livrés moins le poids des déchets et le poids original des porcelets.

- 9.2 Le contractant recevra une incitation pécuniaire selon le taux de conversion des aliments (TCA)

$$TCA = \frac{\text{Poids total d'aliments reçus} - \text{poids total d'aliments rendus}}{\text{Poids total de porcs livrés}}$$

[Les détails sont alors spécifiés]

- 9.3 Si les taux de mortalité et de déchets conjugués sont inférieurs à quatre pour cent, à condition que les porcs adultes soient en bonne santé, on appliquera le barème des incitations suivant:

Si la somme du taux de mortalité et du taux de déchets se situe entre 0,00-0,99 pour cent, on donnera 900 bahts pour les porcs restants.

Si la somme du taux de mortalité et du taux de déchets se situe entre 1,00-1,99 pour cent, on donnera 700 bahts pour les porcs restants.

Si la somme du taux de mortalité et du taux de déchets se situe entre 2,00-2,99 pour cent, on donnera 500 bahts pour les porcs restants.

9.4 Les conditions figurant à l'article 9.3 ci-dessous ne seront appliquées que si le taux de mortalité est inférieur à quatre pour cent. Si la somme du taux de mortalité et du taux de déchets est supérieure à quatre pour cent, le contractant n'a pas droit aux incitations économiques.

9.5 Si les porcs engraisés sont malades ou ne sont pas en bonne santé ou si leur poids est inférieur à 70 kg, l'employeur les refusera.

10. Pendant la période d'engraissement, le contractant accepte que l'employeur puisse reprendre les porcs dans les cas suivants:

10.1 Si l'on enregistre une perte de porcs sans raison valable, on appliquera le barème d'amendes suivant:

de 1 à 30 jours après le début du projet, une amende de 2 000 bahts par porc

de 31 à 60 jours, une amende de 3 000 bahts par porc

de 61 à 90 jours, une amende de 4 000 bahts par porc

de 91 à la date de livraison, une amende de 5 000 bahts par porc

10.2 Si les aliments sont perdus, une amende de 500 bahts par sac sera infligée.

10.3 Si les registres concernant l'alimentation sont perdus, une amende de 500 bahts par document perdu sera imposée.

10.4 Si le porc meurt des suites d'une bataille, qu'il est tué par un autre animal ou par un homme ou à cause d'une raison inconnue, le contractant accepte de payer une amende calculée comme suit:

Poids du porc à l'engraissement x poids du porc mort – gain de la vente de la carcasse

Le prix du porc engraisé est le prix en vigueur déclaré par l'employeur.

- 10.5 En cas d'altération des aliments restants provoquée par une cause quelconque ayant entraîné des moisissures, des granulés humides, une déchirure du sac, etc., le contractant accepte de payer une amende selon le prix en vigueur des aliments pour les porcs.

L'amende ci-dessus ne s'applique qu'aux dommages subis et l'employeur se réserve le droit de poursuivre l'employé en justice.

11. Au cours de l'engraissement des porcs, le contractant devra veiller à ce que le taux de conversion des aliments (TCA) ne dépasse pas la norme indiquée dans l'annexe du présent contrat. Si le TCA dépasse le taux standard de 0,05, on appliquera le barème des amendes suivant:

Le TCA dépasse de 0,06 le taux standard, l'amende est de 0,03 Baht pour chaque kilogramme supplémentaire.

Le TCA dépasse de 0,07 le taux standard, l'amende est de 0,06 Baht pour chaque kilogramme supplémentaire.

[etc., etc.]

12. L'employeur calculera l'amende prévue par le contrat à la fin du cycle d'élevage. Le contractant touchera la rémunération définitive après déduction des amendes.
13. Le contractant devra renvoyer les aliments, médicaments, vaccins non utilisés ainsi que le matériel servant à l'alimentation, notamment les sacs, à l'employeur après chaque cycle d'élevage. Si le contractant ne les renvoie

pas ou ne les restitue que partiellement, le contractant sera passible d'amendes, conformément au barème établi plus haut par l'employeur.

Si un sac d'aliments est perdu pour un motif quelconque, l'employeur paiera une amende conformément à ce qui a été établi au point 10.2 sauf dans le cas où le représentant de l'employeur s'est justifié par écrit.

14. Le présent contrat prend effet à compter du (date) ..... jusqu'à la date de sa résiliation.

Toutefois, l'employeur, se réserve seul le droit de résilier le contrat. En cas de résiliation, l'employeur donnera un préavis d'un mois après chaque cycle d'élevage.

15. Au cas où le contractant violerait les termes du présent contrat, l'employeur se réserve le droit de résilier le contrat sans donner de préavis. L'employeur peut demander au contractant de payer les amendes.

Le présent contrat est rédigé en double exemplaire, un exemplaire revenant à chacune des parties. Les deux soussignés attestent qu'ils comprennent parfaitement les termes du présent contrat en présence des témoins.

Signé \_\_\_\_\_ (l'employeur) Signé \_\_\_\_\_ (le contractant)  
Signé \_\_\_\_\_ (le témoin) Signé \_\_\_\_\_ (l'épouse)  
Signé \_\_\_\_\_ (le témoin) Signé \_\_\_\_\_ (le témoin)  
Signé \_\_\_\_\_ (le témoin) Signé \_\_\_\_\_ (le témoin)

## Annexe 6

### Description des fonctions des vulgarisateurs

#### 1. Fonctions de base

- a) Mettre en œuvre et administrer les aspects des cultures dans le cadre de ses attributions, telles que définies par le directeur de la vulgarisation.

#### 2. Aptitudes requises

- a) Aptitude à motiver les agriculteurs et à leur transmettre des connaissances en vue d'atteindre les cibles de production désirées.
- b) Connaissance et expérience des pratiques agricoles générales.
- c) Aptitude à établir des rapports d'activité périodiques.
- d) Aptitude à utiliser et entretenir l'outillage agricole.

#### 3. Relations de travail

- a) Fera directement rapport au directeur de la vulgarisation qui est responsable de l'ensemble des projets de la société.
- b) Sera en contact avec tous les personnels administratif et de terrain de la société.
- c) Supervisera directement les agriculteurs et les entrepreneurs de l'extérieur chargés du labourage.

#### 4. Fonctions et responsabilités spécifiques

- a) Exécuter les programmes de plantations et veiller à ce que les agriculteurs ne dépassent pas les quotas attribués.
- b) Organiser toutes les cultures sur le terrain en assurant le maintien du niveau demandé.
- c) Fournir (et facturer) aux agriculteurs tous les intrants convenus: engrais, produits chimiques, insecticides, etc., en assurant que les livraisons ne dépassent pas la quantité nécessaire.
- d) Etre au fait de la politique générale de la société s'appliquant aux objectifs de diversification d'une culture particulière.

- e) Acheter les récoltes des agriculteurs conformément aux directives d'achat et à la procédure suivie pour la culture en question.
- f) Participer et contribuer à tous les programmes dirigés par le directeur de la formation.
- g) Remettre les rendus au préposé au stock et lui signaler tout produit obsolète ou endommagé.
- h) Entreprendre tout autre tâche demandée par la société.

## **5. Principaux indicateurs des résultats**

- a) Mise en œuvre efficace des politiques de la société et exécution des tâches en temps opportun.
- b) Aptitude à diriger et à motiver les agriculteurs.
- c) Maintien des contacts positifs avec les représentants des agriculteurs et développement des bonnes relations avec les agriculteurs.

## Annexe 7

### Indicateurs de rendement calculés (IRC)

Les rendements excessifs obtenus dans un projet ont justifié une enquête afin d'identifier et d'isoler les villages qui n'avaient pas respecté la condition du contrat selon laquelle seule doit être soit vendue la production de la zone sous contrat. La méthode utilisée pour identifier les villages avec un certain degré de précision consistait à analyser la production en appliquant un indicateur de rendement calculé (IRC). L'indicateur a été établi en utilisant les données filtrées des régressions statistiques basées sur le rendement pour lequel on utilisait des informations quantitatives et qualitatives (ou variable catégorielle).

On a appliqué l'IRC à chacun des 28 villages puis on a calculé l'écart entre les rendements observés et la valeur estimée. Les résultats tels qu'ils figurent au tableau A2 (voir page 158) indiquent le volume de la surproduction ou de la sous-production de chaque village. On constate une grande variation entre les rendements réels (2 871 kg/ha) et ceux donnés par l'indicateur de rendement calculé (1 864 kg/ha). Les livraisons réelles ont dépassé de 569 116 kg l'estimation donnée par l'IRC et étaient proches de l'estimation visuelle. Si l'on tient compte de ses limites, l'IRC est une méthode qui peut indiquer statistiquement les lieux et l'étendue des distorsions du rendement.



Tableau A1  
**Réponse (Y) et variables explicatives (x) pour l'IRC**

| Variable                | Forme        | Description et critères                              |
|-------------------------|--------------|--|
| Y Rendement             | Quantitative | Kg/ha  |
| x1 Ha/agriculteur       | Quantitative | Ha/agriculteur                                       |
| x2 agriculteur/CT*      | Quantitative | Agriculteur/CT                                       |
| x3 Ha/CT                | Quantitative | Ha/CT  |
| x4 Nitrogène            | Quantitative | Analyse du sol                                       |
| x5 Phosphore            | Quantitative | Analyse du sol                                       |
| x6 Potassium            | Quantitative | Analyse du sol                                       |
| x7 Topographie          | Qualitative  | 1 = terrain escarpé<br>2 = ondulations<br>3 = plat   |
| x8 Gestion              | Qualitative  | 1 = médiocre<br>2 = modeste<br>3 = sup. à la moyenne |
| x9 Semis                | Qualitative  | 1 = médiocre<br>2 = modeste<br>3 = sup. à la moyenne |
| x10 Transplantation     | Qualitative  | 1 = médiocre<br>2 = modeste<br>3 = sup. à la moyenne |
| x11 Récolte             | Qualitative  | 1 = médiocre<br>2 = modeste<br>3 = sup. à la moyenne |
| x12 Traitement          | Qualitative  | 1 = médiocre<br>2 = modeste<br>3 = sup. à la moyenne |
| x13 Précipitations Est. | Qualitative  | 1 = Non satisfaisant<br>2 = Satisfaisant<br>3 = Bon  |
| x14 Précipitation Dév.  | Qualitative  | 1 = Non satisfaisant<br>2 = Satisfaisant<br>3 = Bon  |

Source: d'après Eaton, C.S., (1998b: 182).

\*Note: CT = capacité de transformation de l'agriculteur pris individuellement.

Tableau A2  
**Rendements de la production calculée par rapport  
à la production réelle**

| Code<br>du Village | Hectares     | Rendement      |                  | Production       |                |   |
|--------------------|--------------|----------------|------------------|------------------|----------------|---|
|                    |              | IRC<br>(kg/ha) | Réel<br>(kg/ha)  | Estimée<br>(kg)  | Réelle<br>(kg) | Excédent<br>par rap. à<br>l'IRC est. (kg) |
| 1                  | 28,13        | 2.179          | 2.358            | 61.278           | 66.324         | 5.046                                     |
| 2                  | 28,13        | 2.179          | 2.516            | 61.278           | 70.758         | 9.480                                     |
| 3                  | 14,38        | 1.496          | 1.956            | 21.501           | 28.120         | 6.619                                     |
| 4                  | 2,50         | 2.179          | 2.526            | 5.447            | 6.314          | 867                                       |
| 5                  | 40,63        | 1.933          | 2.889            | 78.549           | 117.365        | 38.816                                    |
| 6                  | 34,38        | 1.496          | 2.430            | 51.416           | 83.529         | 32.113                                    |
| 7                  | 34,38        | 1.373          | 2.989            | 47.200           | 102.751        | 55.551                                    |
| 8                  | 34,38        | 1.933          | 2.464            | 66.464           | 84.685         | 18.221                                    |
| 9                  | 9,38         | 1.373          | 3.153            | 12.873           | 29.563         | 16.690                                    |
| 10                 | 21,88        | 1.373          | 3.013            | 30.036           | 65.902         | 35.866                                    |
| 11                 | 62,50        | 1.933          | 3.000            | 120.844          | 187.474        | 66.630                                    |
| 12                 | 84,38        | 1.933          | 3.763            | 163.169          | 317.517        | 154.378                                   |
| 13                 | 34,38        | 1.933          | 3.134            | 66.464           | 107.746        | 41.282                                    |
| 14                 | 6,25         | 2.056          | 1.769            | 12.815           | 11.057         | -1.794                                    |
| 15                 | 1,88         | 2.056          | 2.910            | 3.855            | 5.457          | 1.602                                     |
| 16                 | 2,50         | 1.373          | 3.136            | 3.433            | 7.840          | 4.407                                     |
| 17                 | 2,50         | 2.056          | 1.683            | 5.140            | 4.208          | -932                                      |
| 18                 | 1,25         | 1.373          | 9.406            | 1.716            | 11.757         | 10.041                                    |
| 19                 | 1,25         | 1.373          | 1.590            | 1.716            | 1.988          | 272                                       |
| 20                 | 62,50        | 1.933          | 3.011            | 120.844          | 188.213        | 67.369                                    |
| 21                 | 3,13         | 2.056          | 4.683            | 6.425            | 14.635         | 8.210                                     |
| 22                 | 1,25         | 2.056          | 4.816            | 2.570            | 6.020          | 3.450                                     |
| 23                 | 8,75         | 1.933          | 2.492            | 16.918           | 21.807         | 4.889                                     |
| 24                 | 21,88        | 1.933          | 2.492            | 16.918           | 21.807         | 4.889                                     |
| 25                 | 4,38         | 2.616          | 2.539            | 11.447           | 11.106         | -341                                      |
| 26                 | 6,25         | 2.056          | 1.032            | 12.851           | 6.453          | -6.398                                    |
| 27                 | 9,38         | 1.933          | 2.115            | 18.127           | 19.829         | 1.702                                     |
| 28                 | 2,50         | 2.616          | 3.311            | 6.541            | 8.277          | 1.736                                     |
| <b>565,00</b>      | <b>1.864</b> | <b>2.871</b>   | <b>1.053.218</b> | <b>1.622.337</b> | <b>569.116</b> |   |

Source: d'après Eaton, C.S., 1998: 201.

## Annexe 8

### Relevé des résultats de l'agriculteur

Culture..... Technicien des cultures .....

Superficie (ha) ..... Type de sol .....

Nom ..... Nom du père.....

Village ..... Accord N° .....

#### 1. Passé

- a) Agriculteur depuis..... ans.
- b) Fait partie du programme depuis: ..... (date)
- c) Culture(s) précédentes .....
- d) Dernière date de demande ..... Quota (kgs ) .....

#### 2. Pépinière

- a) Préparation des couches de semis commencée le:.....
- b) Préparation des couches de semis achevée le: .....
- c) Quantité de fumier épandue (kgs) .....
- d) Nbre de couches de semis: ..... Taille des couches de semis: .....
- e) Variété de semences utilisée: .....
- f) Quantité de semences utilisée par couches de semis (grammes) .....
- g) Quantité totale de semences utilisées (grammes) .....
- h) Surface ensemencée ..... Date d'ensemencement: .....
- i) Date of germination: ..... Jours ensem.-germination: .....
- j) Dates de désherbage: 1) ..... 2)..... 3)..... 4).....
- k) Nbre de plants per m<sup>2</sup> .....
- l) Nbre total de plants: .....
- m) Nbre total de plants requis: .....
- n) Plants excédentaires: .....
- o) Pourcentage de plants excédentaires: .....
- p) Maladies et traitements des couches de semis: .....

### 3. Préparation de la terre

|             | Date  | Profondeur (cm) |
|-------------|-------|-----------------|
| a) Labours: | ..... | .....           |
| b) Billons: | ..... | .....           |

### 4. Transplantation

De A .....

Nbre de jours ..... Espacement .....

### 5. Engrais

| Date | Engrais | Quantité (kg) | Placement/position |
|------|---------|---------------|--------------------|
|------|---------|---------------|--------------------|

### 6. Cultures intercalaires\*

Date

### 7. Insectes – ravageurs – maladies

| Date | Insectes, ravageurs,<br>maladies | Insecticides-pesticides<br>appliqués |
|------|----------------------------------|--------------------------------------|
|------|----------------------------------|--------------------------------------|

### 8. Production

Nbre de plants (plantés à l'origine) .....

Nbre de plants ayant survécu .....

Nbre de vides ..... Pourcentage de vides .....

Production estimée ..... kg Production estimée ..... kg

Différence ..... kg

---

\* Culture des adventices entre les rangées.

## 9. Relevé de l'irrigation

|          | Age de la culture (jours) | Jours après la transplantation | Date actuelle d'irrigation | Date d'irrigation recommandée | Temps passé à irriguer le champ |
|----------|---------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Première |                           |                                |                            |                               |                                 |
| Seconde  |                           |                                |                            |                               |                                 |
|          |                           |                                |                            |                               |                                 |

## 10. Dates de récoltes

Date ..... Initiales des Producteurs.....

## 11. Classement par qualité

Qualité de base ..... kg

Troisième qualité ..... kg

Seconde qualité ..... kg

Première qualité ..... kg

Qualité extra ..... kg

## 12. Observations et instructions données

Date ..... Initiales des producteurs.....

## Annexe 9

### Obstacles à la qualité – Exemple d’analyses

On a effectué une étude afin d’identifier les raisons pour lesquelles les agriculteurs récoltaient le tabac à un stade extrêmement précoce; cette pratique entraînait une grave détérioration de la qualité de la feuille. L’étude a mis en lumière un certain nombre de contraintes qui, selon les agriculteurs et la direction, influençaient sur l’immaturité de la récolte. Les raisons qu’ils ont invoquées pour la mauvaise récolte (indiquées ci-dessous en italique) sont indiquées et accompagnées d’un résumé de l’évaluation de chacune des contraintes perçues figurant dans l’étude.

#### Explications non valables

*Récolter les feuilles avant qu’elles ne soient volées.* Un seul cas de prétendu vol de tabac a été découvert pendant l’enquête. Toutefois, aucun des 127 villages faisant partie du projet n’avait de gardes de nuit fixes dans les champs, alors que c’était le cas pour les melons d’eau dans une zone voisine. L’absence de gardes indiquait que les agriculteurs considéraient que le vol n’était pas un problème. C’est la direction qui se plaignait des vols et non les techniciens de terrain ou les agriculteurs eux-mêmes. L’enquêteur en a conclu que la direction avançait cette excuse pour dissimuler son manque de planification et de coordination.

*Après de fortes pluies, les feuilles subissent un réchauffement suivi d’un refroidissement.* Des précipitations prolongées pendant les dernières étapes du développement du produit cultivé peuvent entraîner un faux effet de maturité. Dans toute la zone où se déroulait le projet, les conseils de l’agronome sur la façon dont il fallait manipuler le tabac mouillé ont été totalement ignorés, tant par la direction que par les agriculteurs.

*Plus les feuilles sont vertes, plus le tabac est lourd.* Les agriculteurs supposaient que les rendements de la production diminueraient lorsque les feuilles deviendraient jaunes. Au contraire, les rendements obtenus avec du tabac récolté

encore vert sont légèrement inférieurs à ceux obtenus avec des feuilles ayant atteint leur pleine maturité.

*Récolter avant l'arrivée de grands vents ou d'averses de grêle évite d'avoir des feuilles abîmées.* La variété recommandée avait la caractéristique d'être cassante, et les agriculteurs se sont inquiétés du fait que le vent puisse arracher prématurément une ou deux feuilles. Cependant, à part quelques rafales localisées, le risque de dommages causés par le vent a été considéré comme étant insignifiant. En revanche, le problème des gros grêlons était plus grave; une averse de grêle peut anéantir tout une récolte, en particulier lorsque les plantes ont atteint leur développement maximal. Il était quasiment impossible de prévoir les averses de grêle locales; on a donc considéré que ce n'était pas une excuse valable pour avancer la récolte. Le fait que la grêle ou de grands vents endommagent les feuilles ne peut être accepté que comme une «catastrophe naturelle» et on devra prendre les mesures qui s'imposent pour lutter contre ses effets.

### **Explications partiellement valables**

*Récolter le tabac lorsqu'apparaît la tâche indiquant la maturité.* Dans le parler local, la «tâche indiquant la maturité» indique une infection de la feuille, causée en général par des maladies fongiques. Les agriculteurs éprouvent partout le besoin de récolter leurs cultures dès le premier signe de maladie. Il est possible d'acheter et d'utiliser les feuilles de tabac endommagées par une maladie bien qu'on les classe normalement dans une catégorie inférieure. Il s'agissait essentiellement d'un problème de gestion: soit les contrôles avant l'infection étaient insuffisants, soit la direction et les agriculteurs ne savaient pas bien s'occuper de ce type de tabac.

*Imminence de la récolte du maïs.* La récolte du maïs coïncide normalement avec les trois dernières semaines de la récolte du tabac qui sont importantes. La demande de main d'œuvre familiale atteignant son maximum à cette époque de l'année, il est possible que les agriculteurs aient préféré terminer la récolte du tabac avant d'entreprendre celle du maïs. Naturellement, ces pratiques

augmentent la possibilité de récolter ensemble les quatre à six meilleures feuilles du haut, toutes à un stade d'immaturation.

## **Explications valables**

*Besoin accru d'espace dans les séchoirs vers la fin de la saison.* Dans certains villages, l'espace était mal organisé dans les séchoirs à tabac, ce qui entraînait une demande excessive d'espace les quelques dernières semaines de la récolte. Cette situation a montré que les vulgarisateurs auraient dû allouer les quotas de tabac en fonction de la capacité de chaque village à traiter sa production plutôt qu'en fonction de sa compétence à faire pousser cette culture.

*Désir des agriculteurs de semer leur blé d'hiver avant les premières gelées.* Ce facteur a été l'explication la plus courante donnée par les agriculteurs et la direction locale. Une directive de l'administration locale stipulait que le blé d'hiver devait être semé pendant une certaine période. La loi ordonne que tout le maïs, le tabac et autres cultures de rente poussant sur des terres destinées à la production du blé doivent être récoltés à une date stipulée. Il y avait un manque de communication entre l'administration et la régie des tabacs.

*Directive arbitraire visant à fermer les séchoirs.* Les agriculteurs étaient très préoccupés par la fermeture probable des centres d'achat avant la fin de la saison avant qu'ils ne soient prêts à vendre leur production. Un agriculteur trouvé en train de récolter les huit meilleures feuilles du haut bien avant leur maturité, a déclaré que les séchoirs «fermaient dans une semaine», à peu près le temps qu'il lui faudrait pour sécher ses feuilles.

Parmi les neuf explications sur lesquelles a porté l'enquête trois d'entre elles étaient entièrement justifiées. L'organisme qui gérait le projet a été jugé responsable de ces contraintes. Un mélange de mauvaise organisation, de conflits de priorités entre les organismes publics et d'ignorance de ce qui faisait la qualité de la part de tous les participants entraîna l'arrêt du projet au bout de sept ans.



## Références et lectures

**Allen, G.R.** 1972. An appraisal of contract farming. In *J. of Agric. Econ.*, 23: 89-98.

**Arnon, I.** 1981. *Modernization of agriculture in developing countries: resource, potentials and problems*. New York, John Wiley.

**Beamish, P.W.** 1994. *Multinational joint ventures in developing countries*. International Business Series, Londres, Routledge.

**Beets, W.** 1990. *Raising and sustaining productivity of smallholder farming systems in the tropics: a handbook of sustainable agricultural development*, Alkmaar, Hollande, AgBe Publishing.

**Bouman, B.A.M.** 1994. A framework to deal with uncertainty in soil management parameters in crop yield simulation: a case study for rice. In *Agric. Systems*, 46: 1-17.

**Burch, D.** 1994. Agribusiness, peasant agriculture and the state: the case of contract farming in Thailand. In D.T. Lloyd & O. Morrissey, éd. *Poverty, inequity and rural development*, p. 163. Londres, Macmillan.

**Burch, D., Rickson, R.E. & Annels, R.** 1992. Contract farming, social change and environmental impacts: the implications of the Australian experience. In K. Walker & P. Tighe, éd. *Environmental issues and public policy*, p. 12-30. Sydney, University of New South Wales Press.

**Byres, T.J.** 1983. Historical perspectives on sharecropping. In *J. of Peasant Studies*, 10(2/3): 7-41.

**Carney, J.A.** 1994. Contracting a food staple in the Gambia. In P.D. Little & M.J. Watts, éd. *Living under contract: contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan Africa*, p. 167-187. Madison, University of Wisconsin Press.

**Center for Research and Communications.** 1990. Corporations and small farmers: the big helping the small. In *Executive Briefings*, Part 1:1-22, Manila, Agribusiness Unit of the Center for Research and Communication.

**Clarke, W. & Morrison, J.** 1986. Land mismanagement and the development imperative in Fiji. In P. Blaikie & H. Brookfield, éd. *Land Degradation and Society*, p. 176-185. Londres, Methuen.

**Coulter, J., Stringfellow, R. & Asante, E.O.,** 1995. The provision of agricultural services through self-help in sub-Saharan Africa – Ghana Case Study, NRI/Plunkett, Londres.

**CSI.** 1999. *Annual Report*. Journal of the Thai Sugar Industry, Bangkok.

**Daddieh, C.K.** 1994. Contract farming and palm oil production in Côte d'Ivoire and Ghana. In P.D. Little & M.J. Watts, éd. *Living under contract: contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan Africa*, p. 188-215. Madison, University of Wisconsin Press.

**Dicken, P.** 1986. *Global shift: industrial change in a turbulent world*. University of Manchester, Londres, Paul Chapman.

**Dolinsky, D.** 1992. *Contract farming at Lam Nam Oon: an operational model for rural development*. Institute Report, East Asian Institute, Colombia University.

**Dorward, A., Kydd, J. & Poulton, C., édés.,** 1998. *Smallholder Cash Crop Production under Market Liberalisation*, Wallingford, CAB International.

**Downey, W.D. & Trocke, J.D.** 1981. *Agribusiness management*. New York, McGraw-Hill.

**Dunham, D.** 1995. *Contract farming and export horticulture: can agribusiness revitalise the peasant sector in Sri Lanka?* Research Studies Agricultural Policy Series No.3, Institute of Policy Studies, Colombo.

**Drucker, P.** 1983. *Management*. Londres, Pan Books.

**Eaton, C.S.** 1986. Directed small-holder tobacco farming in Fiji: present status and future potential. In *Small-scale agriculture*. Canberra, Commonwealth Geographical Bureau, Australian National University.

**Eaton, C.S.** 1988. Directed small-holder farming in Fiji: a case study of Virginia tobacco production. (mémoire de maîtrise non publié) School of Social and Economic Development, University of the South Pacific, Suva.

**Eaton, C.S.** 1989. Vakavanua: land tenure and tobacco farming. In J. Overton., éd. *Rural Fiji*. Institute of Pacific Studies, University of the South Pacific, Suva.

**Eaton, C.S.** 1990. *The possibilities of the private sector's participation in small-holder agriculture in Fiji and Vanuatu*. Research Report, 15. Pacific Island Development Program, East-West Center.

**Eaton, C.S.** 1998a. Contract farming structures and management in developing nations. In D. Birch, G. Lawrence, R. Rickson, & J. Goss, éd. *Australasian food and farming in a globalised economy: recent developments and future prospects*. Monash Publications in Geography: No. 50, Department of Geography and Environmental Science, Monash University, Melbourne.

**Eaton, C.S.** 1998b. Adaptation performance and production constraints of contract farming in China. (thèse de doctorat non publiée), Department of Geography, University of Western Australia, Perth.

**FAO.** 1999. *Law and Markets – Improving the legal environment for agricultural marketing*, Agricultural Services Bulletin 139, Rome.

**Gaitskell, A.** 1959. *Gezira: a story of development in the Sudan*. Londres, Faber and Faber.

**Ghee, L.K. & Dorell, R.** 1992. Contract farming in Malaysia. In D.J. Glover & L.K. Ghee, édés. *Contract farming in South East Asia*, p. 71-118. Kuala Lumpur, University of Malaysia.

**Glover, D.** 1983. Contract farming and the transnationals. (thèse de doctorat non publiée) University of Toronto, Toronto.

**Glover, D. & Kusterer, K.** 1990. *Small farmers, big business: contract farming and rural development*. Londres, Macmillian.

**Goldberg, R. & McGinty, R.** édés. 1979. *Agribusiness management for developing countries*. Ballinger.

**Goodland, A. & Gordon, A.,** 1999. *Production credit for small-holders growing cotton*. In Gordon, A. and A. Goodland, The use of purchased inputs by small-holders in Uganda, NRI/DFID, Londres.

**Grossman, L.S.** 1998. *The political ecology of bananas: contract farming, peasants and agrarian change in the Eastern Caribbean*. Chapel Hill and London, University of North Carolina Press.

**Hammer, G.L. & Muchow, R.C.** 1994. Assessing climate risk to sorghum production in water-limited subtropical environments: development and testing of a simulation model. In *Field Crops Research*, 36: 221-234.

**Heald, S.** 1988. Tobacco, time and the household economy in two Kenyan societies. (manuscrit non publié) Department of Anthropology, Lancaster University, Royaume-Uni.

**Jackson, J.C. & Cheater, A.P.** 1994. Contract farming in Zimbabwe: case studies of sugar, tea, and cotton. In P.D. Little & M.J. Watts, éd. *Living under contract: contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan Africa*, p. 140-166. Madison, University of Wisconsin Press.

**Jaffee, S. M.** 1994. Contract farming in the shadow of competitive markets: the experience of Kenyan horticulture. In P.D. Little & Watts, M. J., éd. *Living under contract: contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan Africa*, p. 97-139. Madison, University of Wisconsin Press.

**Jones, C.** 1983. The mobilization of women's labor for crop production. (thèse de doctorat non publiée), Harvard University.

**Kinsalla, K.** 1987. Problems for sub-contractors. In *Common problems with construction contracts*. College of Law, Sydney. 25-52.

**Knox, E.G. & Thiesch, A.A.**, éd. 1981. *Feasibility of introducing new crops: production-marketing-consumption (PMC) systems*. Soil and Land Use Technology, Inc., Columbia, Maryland.

**Laramee, P.A.** 1975. Problems of small farmers under contract marketing, with special reference to a case study in Chiangmai Province, Thaïlande. In *Econ. Bull. for Asia and the Pacific*, 26: 43-57.

**Lionberger, H.F.** 1960. *Adoption of new ideas and practices*. Ames, Iowa State University Press.

**Little, P.D.** 1994. The development question. In P.D. Little & M.J. Watts, éd. *Living under contract: contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan Africa*, 216-257. Madison, University of Wisconsin Press.

**Little, P.D. & Watts, M.J.**, éd. 1994. *Living under contract: contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan Africa*. Madison, University of Wisconsin Press.

**McGregor, A. & Eaton, C.S.** 1989. Developing a viable horticultural export sector in the Pacific Islands. In Actes, FAO Seminar on Horticulture Exports, Bangkok, 24-28 octobre.

**Miller, L.** 1995. Agribusiness, contract farmers and land-use sustainability in North-West Tasmania. In *Australian Geographer*, 26(2): 104-111.

**Mishra, P.K.** 1996. *Agricultural risk, insurance and income: a study of the impact and design of India's comprehensive crop insurance scheme*. Aldershot, Avebury.

**Morrissy, J. D.** 1974. *Agricultural modernization through production contracting: the role of the fruit and vegetable processor in Mexico and Central America*. New York, Praeger.

**Mosely, P. & Krishnamurthy, R.** 1995. Can crop insurance work? the case of India. In P.K. Mishra, éd. *Agricultural risk, insurance and income: a study of the impact and design of India's comprehensive crop insurance scheme*. Aldershot, Avebury.

**National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD)**, 1999 News Review, Jan-March. Volume 15 No. 1: 56.

**Panganiban, D. F.** 1998. National policies for orienting agricultural production to the market: a case of a national program on the production of high value crops in the Philippines. (rapport non publié) Department of Agriculture, Manille.

**Penning de Vries, F.W.T., van Laar, H.H. & Kropff, M.J.**, éd. 1991. Introduction. In *Simulation and systems analysis for rice production (SARP)*. Centre for Agrobiological Research, Agricultural Research Department, Wageningen, Pays-Bas, PUDOC.

**Poulton, C., Dorward, A., & Kydd, J.** 1997. *Interlocking transactions: market alternatives for RNR services?* Monograph for Department of Agricultural Economics and Business Management, Wye College, University of London, Londres.

**Ray, P.K.** 1981. *Agricultural insurance: theory and practice and application to developing countries.* 2<sup>ème</sup> éd. Oxford, Pergamon Press.

**Rickson, R. E. & Burch, D.** 1996. Contracting in organizational agriculture: the effects upon farmers and the environment. In D. Burch, R.E. Rickson & G.E. Lawrence, éd. *Globalization and agri-food restructuring: perspectives from the Australasia Region*, p. 173-202. Aldershot, Avebury Publishing.

**Roberts, R.A.J. & Dick, W.J.A.,** éd. 1991. *Strategies for crop insurance planning.* Agricultural Services Bulletin, No. 135, FAO, Rome.

**Roling, N.** 1985. Appropriate opportunities as well as appropriate technology. *Ceres*, 97:16.

**Roy, E. P.** 1970. *Collective bargaining in agriculture.* Danville, Illinois, The Interstate Printers and Publishers, Inc.

**Ruthenburg, H.** 1980. *Farming systems in the tropics. Innovation policy for small farmers in the tropics. The economics of technical innovations for agricultural development.* Oxford, Clarendon.

**SARC-TSARRD.** 1998. Production and marketing agreement between Blue Circle Farms Corporation and two farmers cooperatives in the Philippines: A project experience. Rapport non publié présenté à la FAO Regional Expert Consultation on Market-Oriented Production Systems, Chiangmai, Thaïlande. 27-30 octobre.

**Shepherd, A.W. & Farolfi, S.** 1999. *Libéralisation du secteur des cultures d'exportation en Afrique -Bilan*. Bulletin des Services Agricoles, No. 135, FAO, Rome.

**Shipton, P.** 1985. Land, credit and crop transitions in Kenya: the Luo response to direct development in Nyanza Province. (thèse de doctorat non publiée) Cambridge University, Cambridge.

**Springfellow, R.** 1996. *Smallholder outgrower schemes in Zambia*. Research Report Crops Post-Harvest Programme, Overseas Development Administration of the United Kingdom, No. AO 436, Natural Resources Institute, Londres.

**Springfellow, R. & Mc Kone, C.** 1996. The provision of agricultural services through self-help in sub-Saharan Africa: Zimbabwe case study. Rapport de recherche non publié. Natural Resources Institute and Plunkett Foundation. No. AO 436, Londres.

**Springfellow, R., Lucey, T. & McKone, C.** 1996. The provision of agricultural services through self-help in sub-Saharan Africa: Uganda case study. Rapport de recherche non publié. Natural Resources Institute and Plunkett Foundation. No. AO 436, Londres.

**Stephenson, W.J.** 1986. *Production/operations management*, 2<sup>ème</sup> éd. Homewood, Illinois, Iwin.

**von Bulow, D. & Sørensen, A.** 1988. *Gender dynamics in contract farming: women's role in smallholder tea production in Kericho District, Kenya*. CDR Project Paper, No. 88.1, Centre for Development Research, Copenhagen.

**Watling, R J. & Chape, S.,** 1992. *Environment: Fiji*. The National State of the Environment Report. Government of Fiji and ICUN, Suva.



**Watts, M.J.** 1994. Life under contract: contract farming, agrarian restructuring, and flexible accumulation. In P.D. Little & M.J. Watts, éd. *Living under contract: contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan Africa*, p. 21-77. Madison, University of Wisconsin Press.

**Williams, S. & Karen, R.** 1985. *Agribusiness and the small-scale farmer: a dynamic partnership for development*. Londres, Westview Press.

L'intérêt que l'agriculture contractuelle suscite se développe, en particulier dans les pays qui suivaient auparavant une politique de planification centralisée et dans ceux qui ont libéralisé la commercialisation en fermant les offices de commercialisation.

Les changements des habitudes de consommation tels que le nombre croissant de points de vente de restauration rapide, le rôle accru joué par les supermarchés dans nombre de pays et l'expansion continue du commerce mondial de produits frais et transformés, ont également donné une impulsion au développement de ce mode de production.

Ce guide a pour objectif de donner des conseils: en premier lieu aux dirigeants des sociétés d'agriculture contractuelle existantes sur la façon dont ils peuvent améliorer leurs activités; en second lieu, aux sociétés qui envisagent d'entreprendre de tels projets, sur les conditions préalables et la conduite de la gestion nécessaires au succès; en troisième lieu, aux hauts fonctionnaires qui cherchent à promouvoir de nouvelles opérations dans ce domaine ou à suivre des opérations en cours. Le guide décrit en détail le *modus operandi* général, les fonctions internes et les mécanismes de suivi de l'agriculture contractuelle. Il insiste sur le fait que les accords relatifs à cette dernière ne sont durables que si les différentes parties se sentent elles-mêmes engagées dans un partenariat à long terme.