

## Le développement dans l'optique du marketing : le cas des produits agricoles dans les P.V.D.

Georges Hénault

Volume 11, numéro 4, 1980

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/701112ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/701112ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Institut québécois des hautes études internationales

ISSN

0014-2123 (imprimé)

1703-7891 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Hénault, G. (1980). Le développement dans l'optique du marketing : le cas des produits agricoles dans les P.V.D. *Études internationales*, 11(4), 627-646.  
<https://doi.org/10.7202/701112ar>

Résumé de l'article

The author seeks to determine in what way marketing may be considered as a development catalyst by examining the case of agricultural products in developing countries. He first observes that the marketing System both reflects the level of development and constitutes a subsystem of the socio-economic System. Marketing is thus in a symbiotic relationship with the development process.

Market complexity conditions the nature of public and private sector initiatives. In fact, the structure of domestic agricultural markets is disjointed and the imperatives of world markets impose an almost dialectical choice between exports and import substitution. After having analyzed contextual and empirical data, the author considers such marketing actors as government marketing boards and producer cooperatives by attempting an assessment of their developmental impact. Marketing, he concludes, may be seen as a necessary but not sufficient condition for the development process.

# LE DÉVELOPPEMENT DANS L'OPTIQUE DU MARKETING: LE CAS DES PRODUITS AGRICOLES DANS LES P.V.D.

Georges M. HÉNAULT\*

## ABSTRACT

*The author seeks to determine in what way marketing may be considered as a development catalyst by examining the case of agricultural products in developing countries. He first observes that the marketing system both reflects the level of development and constitutes a subsystem of the socio-economic system. Marketing is thus in a symbiotic relationship with the development process.*

*Market complexity conditions the nature of public and private sector initiatives. In fact, the structure of domestic agricultural markets is disjointed and the imperatives of world markets impose an almost dialectical choice between exports and import substitution. After having analyzed contextual and empirical data, the author considers such marketing actors as government marketing boards and producer cooperatives by attempting an assessment of their developmental impact. Marketing, he concludes, may be seen as a necessary but not sufficient condition for the development process.*

Dans les années cinquante, le rôle du marketing, en tant que coordonnateur entre les activités de production et celles de consommation, s'affirme avec d'autant plus de nécessité qu'il a fort souvent été ignoré, par les planificateurs qui croyaient à la magie de « la main invisible ».

Au début des années soixante, on associe le rôle du marketing aux abus des intermédiaires traditionnels ou à l'implantation de supermarchés dans les quartiers riches des capitales. Le centre d'études sur l'Amérique Latine de l'Université d'État du Michigan remarque que la plupart des aspects du marketing, autres que les investissements d'infrastructure routière, ont été oubliés dans la dynamique du développement.<sup>1</sup>

Rostow<sup>2</sup> fut un des premiers à préciser que l'existence d'un marché national est indispensable à la croissance économique, aussi bien pour les produits industriels qu'agricoles. Le volume du marché national doit être suffisamment grand pour inclure les populations rurales dans une économie monétaire. Cette insertion de la masse paysanne est possible, à condition que les activités de marketing agissent de

---

\* Professeur à la Faculté d'administration de l'Université d'Ottawa.

1. LATIN AMERICAN STUDIES CENTER « *Improving Food Marketing Systems in Developing Countries: Experience From Latin America* ». Michigan State University, 1975.
2. W.W. ROSTOW « The Concept of National Market and its Economic Growth Implications » *American Marketing Association Proceedings on Marketing and Development*. 1965, pp. 11-20.

la ferme à la ville et de la ville à la ferme. Dans une optique plus étroite, Collins et Holton<sup>3</sup> prétendent que la distribution peut jouer un rôle actif dans le développement économique en permettant une action à la baisse du coût des aliments par l'augmentation de la demande, ce qui a pour effet d'encourager le secteur agricole et ses services économiques complémentaires.

Vers la fin des années soixante, le rôle du marketing dans le développement a été perçu comme adaptatif et adjuvant au système de production. Le marketing des produits agricoles se limitait aux activités de commercialisation, c'est à dire postérieures à leur dépôt au seuil de la ferme.

Des années soixante dix à nos jours, le marketing est devenu une condition nécessaire (et non suffisante) au développement. Son rôle n'est plus adaptatif, il doit devenir actif dans le système agricole et global<sup>4</sup>. On retrouve une thèse similaire dans une tentative de définition du marketing public<sup>5</sup> où les auteurs parlent de rôle normatif et évolutif.

Un système de marketing agricole efficace devrait remplir simultanément les fonctions suivantes, si l'on en croit U. Lele<sup>6</sup>:

- Fournir les intrants au secteur agricole,
- Distribuer les extrants dans le temps et dans l'espace aux unités de transformation et aux consommateurs, à un coût minimum,
- Grâce à un système de signalisation des prix, provoquer une allocation efficace des ressources du secteur agricole,
- À terme, intégrer les marchés locaux aux marchés nationaux,
- À long terme, servir les secteurs agricoles et agro-alimentaires.

L'objectif est de rechercher en quoi le marketing peut être considéré comme un catalyseur de développement en prenant le cas des produits agricoles dans les PVD. Le marketing étant, avant tout, un ensemble d'attitudes et de techniques, permet-il de réorienter la dynamique du développement en fondant les politiques économiques sur les besoins et demandes des populations visées?

Nous nous proposons donc d'identifier tout d'abord les liens étroits qui unissent marketing et développement pour ensuite analyser la complexité des marchés qui conditionne le type d'interventions. Ainsi, après avoir abordé la situation puis les actions, nous serons mieux à même de comprendre le rôle des acteurs impliqués dans l'implantation du marketing au sein du procès de développement.

3. H.R. COLLINS et R.H. HOLTON, « Programming Changes in Marketing in Planned Economic Development » *Agriculture in Economic Development*, ed. par Carl ETCHER et Lawrence WITT, Mc.Graw Hill, 1964.

4. « *Improving Marketing Systems in Developing Countries: An Approach To Identifying Problems and Strengthening Technical Assistance* » - U.S. Department of Agriculture, Foreign, Economic Development Service Cooperating With U.S. Agency For International Development, 1972.

5. J. BON, A. LOUPPE et M. MENGUY, « Approche pour définir un Marketing public », *Revue Française d'Administration Publique* No 6 Avril-Juin - 1978, pp. 301-312.

6. Uma LELE « The Roles of Credit and Marketing in Agricultural Development » in *Agricultural policy in Developing Countries* ed. par N. ISLAM, New York, John WILEY, 1974, pp. 413-441.

## I — LE MARKETING EST EN RELATION SYMBIOTIQUE AVEC LE PROCÈS DE DÉVELOPPEMENT

Commençons par un constat de corrélation à priori entre le système de marketing et le niveau de développement économique que l'on complètera par un constat de causalité en empruntant l'approche systémique.

### A — Les systèmes de marketing sont le reflet du niveau de développement.

Les systèmes de marketing (d'Afrique) reflètent la structure sociale et économique des communautés; ils varient donc grandement d'un pays à l'autre, d'une région à l'autre, au sein d'un même pays.<sup>7</sup> Par exemple, il est bien évident que les communautés pauvres ne peuvent acheter et vendre qu'en petites quantités à la fois, ce qui détermine non seulement la forme et la taille du marché, mais aussi sa fréquence d'ouverture.

Il s'avère cependant intéressant, voire utile, de pouvoir préciser l'évolution de ces relations entre le développement et les services de marketing qui permettent de mieux équilibrer l'offre et la demande ainsi que d'accroître l'utilité de forme, espace et temps qu'ils procurent aux producteurs et consommateurs.

Pour ce faire, nous empruntons à l'USDA\* sa tentative de classification qui se veut, avant tout, une approximation de la réalité complexe, une corrélation implicite.

Nous trouvons ainsi trois catégories de pays: les pays à agriculture de subsistance et population rurale dominante, les pays à agriculture en transition déterminée par la production et enfin les pays à agriculture déterminée par le marché et population urbaine dominante.

#### *Les pays à agriculture de subsistance et population rurale dominante.*

Ce sont des pays dont la population est à plus de quatre vingt pour cent rurale, où la productivité et les revenus sont faibles. La production agricole sert avant tout à l'auto-consommation; de faibles surplus restent à des fins de commercialisation. Les paysans vendent directement au marché des produits, de toute évidence, non normalisés. La fonction de grossiste se confond, quand elle existe, à celle de détaillant. On y retrouve les pays de l'Afrique tropicale, les populations indiennes d'Amérique Latine et Centrale, le Népal, le Yémen, Haïti.

Le système de marketing, au niveau de la campagne, est donc réduit à sa plus simple expression: faible distance entre producteurs et consommateurs, faibles quantités échangées, troc et marchandage.

#### *Les pays à agriculture en transition déterminée par la production.*

La population urbaine est aussi importante que la rurale. La demande alimentaire croît en volume et diversité de produits. Aux produits de base consommés dans le groupe de pays précédents (féculents, céréales ou riz) s'ajoutent la viande, les

7. E. WHETHAM « *Agricultural Marketing in Africa* » London, Oxford University Press, 1972, p. 34.

\* U.S. Department of Agriculture, Foreign, Economic Development Service Cooperating with U.S. Agency for International Development.

fruits et légumes. L'agriculture se commercialise grâce à des excédents accrus par la productivité. Se distinguent dans cette catégorie, des pays tels que la Colombie, la Corée, le Kenya.

Le système de marketing devient plus complexe. Les canaux de distribution sont plus élaborés, les quantités offertes par les paysans et manipulées par les intermédiaires s'accroissent. Les fonctions de grossiste et détaillants se dichotomisent. Les besoins en crédit de production (intrants) se font sentir.

*Les pays à agriculture déterminée par le marché et population urbaine dominante.*

Avec une population urbaine à soixante pour cent et plus, l'agriculture commerciale devient le facteur clé de la production alimentaire sur le plan non seulement interne, mais aussi international. On retrouve dans ce club des régions comme la partie Sud du Brésil ou des pays tels que le Pérou, le Chili, le Mexique, le Venezuela.

Le rôle du Marketing se rapproche des critères propres aux pays développés. La transformation primaire (produits laitiers, viande, fruits et légumes) sous forme de conservation et emballage, se complète d'une transformation secondaire telle que l'appertisation ou la congélation. On assiste à la modernisation des magasins de détail par introduction de Self-Service, par exemple. Les problèmes de diversification et de découverte de nouveaux marchés deviennent cruciaux. L'offre de produit alimentaire est pratiquement assurée. Par contre, les goulots d'étranglement dans la distribution deviennent des problèmes majeurs. On peut parler d'industrie alimentaire à l'affût des consommateurs et de leur besoin de produits nouveaux (tout en gardant à l'esprit les déséquilibres régionaux). Les activités économiques rurales et urbaines sont en interdépendance, ce qui a pour effet, entre autre, de rendre le rôle du marketing plus complexe.

À cette classification très générale, nous aimerions cependant faire deux commentaires :

- Elle ne tient pas compte du caractère dualiste de plusieurs P.V.D. où nous retrouvons côte à côte des marchés alimentaires très élaborés et des marchés agricoles de subsistance. C'est le cas, notamment, du Brésil et de la Colombie.
- Elle sous-estime l'influence du type de produit (périssable ou non-périssable) qui détermine la nature des tâches propres aux activités de marketing.

Malgré ces remarques, nous constatons que cette typologie rapprochant le niveau de développement de celui du marketing nous aide à mieux percevoir cette corrélation implicite. Nous aimerions aborder désormais les liens de causalité entre les deux concepts.

**B — Le marketing, un sous-ensemble du système de développement.**

L'approche systémique nous permet de mettre l'accent sur l'interdépendance des activités économiques que l'on se doit de coordonner en tant que parties intégrantes d'un même système.

Par exemple, la production et la distribution des intrants agricoles, les extrants et leur commercialisation, peuvent être perçus dans l'optique d'un système puisque dépendants les uns des autres.

La croissance de productivité d'une partie du système peut améliorer, en principe, le potentiel de l'ensemble, et vice-versa un ralentissement d'une activité peut entraîner une stagnation du tout. Dans la réalité, la difficulté repose sur l'identification des « circuits de démarrage » grâce auxquels le procès de développement peut s'enclancher.

Nous adoptons le point de vue de S. Levy et G. Zaltman<sup>8</sup> lorsqu'ils remarquent que le marketing peut être envisagé, de façon quelque peu radicale il est vrai, en tant que système social puisque c'est un processus au sein duquel des échanges s'opèrent entre individus et groupes sociaux. Les auteurs vont même plus loin lorsqu'ils estiment que le système social peut être considéré comme un système de marketing<sup>9</sup>. Nous retiendrons que les activités de marketing sont à la fois causes et conséquences du système social, ainsi que les instruments potentiels du changement social.

Le système de marketing s'avère donc être le mécanisme de coordination entre la production, la distribution et la consommation. C'est ainsi une partie d'un ensemble d'activités recouvrant, dans le cas qui nous intéresse, le système alimentaire.

Précisons l'amplitude et les stratégies du système de marketing des produits alimentaires dans les P.V.D.

#### *L'amplitude des interventions de marketing.*

Issue du domaine de l'entreprise privée, la conception même du marketing fait référence à la micro-économie dans le secteur agricole; le système de marketing s'applique ainsi à un produit dont on analyse le flux, de sa phase de production à celle d'achat et d'utilisation par un consommateur, ou aux comportements des acteurs impliqués dans ces activités auxquelles on vient de faire allusion.

Il est banal d'affirmer qu'en principe, il semble en être différemment dans les situations concrètes, car le concept de marketing s'applique également aux problèmes traditionnellement réservés aux macro-économistes sous l'impulsion de ce qu'il est désormais commun d'appeler le marketing social. On peut donc envisager d'analyser, par exemple, la production agricole d'un pays, ses débouchés et leur impact sur la balance commerciale.

Les systèmes de marketing, comme tous les systèmes, sont par définition, dynamiques. Ils sont partie intégrante des conditions technologiques, géographiques et démographiques d'un pays. Ils évoluent, comme nous l'avons abordé précédemment, dans le même sens que le développement socio-économique.

Dans le contexte des P.V.D. surtout, les distinctions entre micro et macro-économie sont du domaine de l'abstraction. En effet, la planification, ou, pour

8. S. LEVY et G. ZALTMANN « Marketing, Society and Conflict » Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1975, p. 26.

9. *Ibid.* p. 44.

utiliser un terme plus à la mode, la stratégie de développement des P.V.D., intègre les variables micro et macro aussi bien au niveau des objectifs que des moyens d'action.

*Stratégie de développement et systèmes de marketing  
ou système de développement et stratégie de marketing ?*

Ayant fait état de l'étroite interdépendance entre ces deux types de système, on serait amené à croire que ces formulations sont d'autant plus synonymes que la démarche stratégique est la même: fixation d'objectifs, détermination des moyens d'action et contrôle.

Or, ce choix implique une conception différente du marketing. En effet, le premier énoncé fait allusion au rôle adaptatif du marketing et le second à son rôle actif.

Illustrons, par quelques questions choisies à titre d'exemple, l'importance de la stratégie de marketing dans le procès de développement, en d'autres termes, son impact sur le système socio-économique.

● La fixation des objectifs:

- Définir les objectifs: Accroître le niveau de vie des paysans ou fournir de la nourriture à meilleur prix pour la masse urbaine? C'est-à-dire, quel groupe de la population faut-il « privilégié » ?
- Fixer les buts: Quel système choisir? L'ensemble du système agro-alimentaire ou le sous-système du riz?

● Les moyens d'action:

- Déterminer les composantes du système: Agence de stabilisation des prix du riz ou mise sur pieds d'un système d'information commerciale?
- Déterminer les zones d'impact désirées: Région d'un pays ou zone D.R.I. par essence expérimentale?
- Déterminer les besoins de la population visée, le type d'action optimum (politique d'entreposage ou réseau routier?) Le potentiel de gestion, les fonds et le temps nécessaires.
- Prévoir et analyser les impacts à priori d'un élément du système sur les autres composantes en interdépendance: des prix plus élevés risquent d'accroître l'offre d'un produit agricole; par contre, des prix plus bas risquent d'augmenter la demande.
- Penser à un choix alternatif d'action en fonction des forces de l'environnement, en cas de variations de certains éléments du système.

● Le contrôle ou l'évaluation:

- Déterminer les attentes de la stratégie (accroissement de la production, de la productivité, des volumes de produits commercialisés...) afin de les comparer aux résultats réels.

## II — LA COMPLEXITÉ DES MARCHÉS CONDITIONNE LE TYPE D'INTERVENTION DES ACTEURS PUBLICS ET PARA-PUBLICS

Les caractéristiques essentielles et spécifiques des marchés agricoles peuvent se résumer ainsi :

- L'offre est atomisée, instable (ou quantitativement irrégulière) et hétérogène (manque de constance dans la qualité).
- La demande est multidimensionnelle, puisqu'elle est finale lorsque consommée sous forme de nourriture (humaine ou animale) aussi bien qu'intermédiaire lorsque les produits agricoles servent d'intrants aux industries alimentaires de transformation primaire (conditionnement) et secondaire (panification, biscuiterie) ainsi qu'aux secteurs de transformation industrielle (amidon, cortisone, etc...) La demande alimentaire est, en générale, à tendance inélastique. C'est la loi de King, par laquelle l'apparition sur le marché d'excédents, même limités, entraîne une baisse de prix telle que la recette totale décroît.
- Les prix agricoles sont véritablement des prix de marché, pour la formation desquels, face à une demande inerte, au moins à court terme, les variations de l'offre jouent le principal rôle<sup>10</sup>. Rappelons que pour les prix industriels, base de la demande intermédiaire à laquelle nous faisons référence, la notion de prix de revient prime. On parle alors de prix d'adhésion, davantage que de prix de marché.

Les prix agricoles subissent de très grandes variations saisonnières, à cause de l'incertitude des niveaux de production d'une récolte à l'autre, qui dépendent de conditions technologiques dans les P.V.D. (bien que cet aspect de la production soit le mieux maîtrisé), de conditions géo-climatiques ainsi que des forces concurrentielles mondiales.

Le marché étant le coeur d'un système de marketing, il semble opportun de rappeler qu'au delà de ses fonctions micro-économiques classiques (échange de statut, administratif et négociations) il a un rôle d'allocation des ressources sur le capital et le travail dont l'impact se révèle être macro-économique. L'objectif du système de marché doit (donc) consister en la minimisation des coûts de distribution, la réduction spatiale et saisonnière des prix et la gestion efficace des surplus commercialisables en provenance d'une production en expansion<sup>11</sup>.

Afin d'atteindre cet objectif, l'intervention publique a pour but de modifier le libre jeu de l'offre et de la demande qui entraîne des déséquilibres sur les marchés agricoles.

Les pouvoirs publics, dans la quasi-totalité des pays développés et en voie de développement, agissent soit pour lutter contre la pénurie des produits alimentaires qui entraîne une hausse indue de ses prix dans les centres urbains affectant les salaires industriels et accentuant les inégalités régionales, soit pour lutter contre les

10. Pierre LELONG et Robert DE WILDE, *Les Marchés agricoles*, Paris, P.U.F. 1979, Deuxième édition, p. 11.

11. Uma LELE, *op. cit.*, p. 435.



excédents, en soutenant les prix afin de préserver, autant que faire se peut, le revenu des exploitants agricoles.

Ce qui rend la tâche des responsables politiques particulièrement ardue et délicate dans ce domaine, c'est la cause même de ces fluctuations qui s'avère être non seulement interne, mais aussi externe.

#### A — Le déséquilibre de la structure des marchés agricoles sur le plan interne

La structure des marchés agricoles internes se distingue par une chaîne de commercialisation longue allant du producteur au consommateur en passant par des intermédiaires très nombreux qui négocient avec des grossistes en situation d'oligopole ou d'oligopsonne dont le pouvoir de négociation avec les détaillants est léonin. Il y a donc, en principe, une structure caractérisée par une concurrence atomisée à laquelle s'oppose un goulot d'étranglement oligopsonique, ce qui se traduit, en d'autres termes, par un manque de coordination et d'intégration des circuits commerciaux.

La concurrence atomisée se retrouve dans la quasi-totalité des P.V.D. et plus particulièrement en Amérique latine. Elle consiste en une prolifération excessive d'intermédiaires (intervenant entre les producteurs agricoles et les grossistes) qui luttent pour une part de marché infime avec des marges bénéficiaires très réduites. Cette situation entraîne de nombreux inconvénients, non seulement pour les courtiers mais aussi pour les petits producteurs. Une étude approfondie faite dans le Sud de la Colombie<sup>12</sup> illustre fort bien les aspects négatifs de cette structure de marché.

Tout d'abord, il y a une capacité de production de services utilisée à 60% qui impose un coût de transfert d'autant plus élevé que le risque de chaque courtier est très grand.

Ensuite, le nombre de manipulations des produits agricoles de la ferme au consommateur étant excessif, les pertes de production réellement commercialisées sont d'autant plus importantes qu'il n'y a pas de services adéquats de normalisation et d'emballage.

Enfin, le pouvoir du producteur sur le marché est aussi inexistant que sa connaissance du marché et de ses besoins. Il ne peut, dès lors, innover en améliorant la qualité de ses produits, afin de mieux répondre aux besoins des différents segments de marché ou en diversifiant sa production pour faire face à l'évolution des goûts des consommateurs urbains essentiellement.

Les oligopsones des grossistes permettent à ces derniers de fixer le prix des produits agricoles vis à vis des courtiers. Ce genre d'oligopsonne à l'amont, qui se transforme en oligopole en aval, est différent des concepts classiques élaborés pour des pays développés, car il n'y a pas d'ententes ou collusions entre les grossistes qui ne peuvent concevoir la réalité de leur interdépendance. La lutte sauvage pour un accroissement de leur part de marché respective contribue à l'instabilité du marché.

12. H. ZANOSTRA, K. SWANBERG, C. ZULBERTI, B. NESTEL, *Caqueza: Living Rural Development*, Ottawa, International Development Research Center (I.D.R.C.) 1979, p. 236.

Autre aspect spécifique de cette structure de marché : les courtiers et grossistes ont, vis à vis de leur fournisseurs, des attitudes et pratiques commerciales de nature essentiellement monopsoniste. Que ce soit les producteurs vis à vis des courtiers ou les courtiers vis à vis des grossistes, l'habitude et le manque de moyens ou de temps les confinent dans une fidélité aux services de commercialisation qui leur fait perdre tout pouvoir de négociation. L'exemple du rôle de certains courtiers en Haïti (Les Madames SARAH) en Jamaïque (les HIGGLERS) ou encore au Cameroun (les BOYAM SALLAM) illustre assez bien ces pratiques monopsonistes.

Manque de coordination et d'intégration des circuits commerciaux : la structure de marché que l'on vient d'aborder démontre que les circuits de commercialisation sont individualisés, sous formes de concurrence atomisée et d'oligopsomes qui entraînent des coûts de distribution élevés, voire abusifs, allant au détriment non seulement des producteurs mais aussi des consommateurs. La coordination et l'intégration des activités commerciales constituent l'un des facteurs déterminants de l'efficacité d'écoulement de la production agricole<sup>13</sup>. L'intégration verticale désigne les situations dans lesquelles deux ou plusieurs phases d'un processus sont réunies sous une direction commune ; la coordination, par contre, suppose des propriétaires différents.

Ces trois caractéristiques de déséquilibre des marchés internes se retrouvent dans les trois groupes de P.V.D. mentionnés précédemment à des degrés divers. Par exemple, la concurrence atomisée s'applique surtout au deuxième groupe bien que l'on puisse la détecter dans le premier au niveau des surplus commercialisés relativement faibles en volume ainsi que dans le troisième au sein de son secteur traditionnel.

Il semble opportun de préciser qu'à chaque étape de développement, la structure des marchés connaît également des déséquilibres propres. Ainsi dans la première étape, le problème le plus urgent à résoudre est l'insuffisance des récoltes commercialisables liée aux déficiences dans la distribution des intrants et à l'inexistence d'un revenu minimum garanti pour le petit producteur. Dans la deuxième étape, les pertes dues à une mauvaise distribution, le manque de normes et qualités constantes, l'absence d'entrepôts pour les produits périssables, un transport défectueux et un manque d'information apparaissent comme les déficiences essentielles qu'il faut essayer de résorber. Dans la troisième étape enfin, le manque de capitaux et de crédits pour l'amélioration des installations et services de marketing, le développement de nouveaux marchés ainsi que l'entrée dans le secteur agro-alimentaire sont les difficultés à affronter.

L'État se voit donc impliqué dans le domaine de l'intervention commerciale afin, entre autres, d'atténuer l'impact négatif d'une concurrence atomisée, d'une part, et afin de lutter contre les abus de pratiques monopsonistes, d'autre part. L'objectif de ce jeu d'équilibriste se concentre sur, rappelons le, la réduction des fluctuations de prix et la minimisation des coûts de distribution.

13. « *Les problèmes critiques des systèmes de commercialisation des produits alimentaires dans les pays en développement* ». Rapport du Séminaire conjoint O.C.D.E./F.A.O., Paris, O.C.D.E. 1977, p. 55.

La lutte contre les fortes variations saisonnières des prix peut prendre des formes très variées d'intervention directe et indirecte. Là où coexistent les acteurs privés, semi-publics et publics, on assiste à un effet pervers du rôle de l'État. La nature imprévisible de l'action gouvernementale dans sa lutte contre les fluctuations de prix entraîne des mesures spéculatives de la part des autres agents économiques dont l'impact va à l'encontre des buts visés<sup>14</sup>.

La minimisation des coûts de distribution est devenue l'objectif, en principe, des coopératives de producteurs. La plupart des P.V.D. ont ainsi mis l'accent sur la création de regroupement de paysans afin de permettre à l'exploitant agricole d'acquiescer un pourcentage accru des marges de distribution par un pouvoir de négociation renforcé d'une part, et de profiter d'économies d'échelle au niveau de la collecte, du transport et de la manipulation de leur récolte pour réduire les frais de commercialisation, d'autre part.

La complexité des marchés sur le plan interne et leur déséquilibre freins au développement sont accrues par l'interdépendance de ces mêmes marchés avec les forces concurrentielles mondiales que nous nous proposons d'analyser.

## B — Les impératifs du marché mondial:

### Exportation et/ou substitution des importations

Les échanges agricoles représentent un sixième environ du total du commerce mondial<sup>15</sup>. À chaque produit correspond une géographie des échanges internationaux qui découle des données structurelles de son marché. Toute mesure d'intervention sur le marché national doit tenir compte de cette dimension puisque le bilan d'une politique gouvernementale est partiellement conditionné par la situation mondiale.

Si l'on en croit l'un des fondateurs de la théorie de la dépendance, DOS SANTOS, « Le secteur agricole est lui-même contrôlé en amont et en aval (par les entreprises multinationales) par des mécanismes de monopolisation des intrants et des extrants, qui enlèvent à l'agriculture la possibilité de remplir un rôle autonome au sein de l'économie »<sup>16</sup>

Sans endosser totalement cette vision, il faut reconnaître la puissance de ce type d'entreprise dont les ramifications internationales les rendent plus efficaces que les organisations autochtones au niveau de leur pénétration du marché mondial et de leurs techniques agricoles et alimentaires.

Illustrons par un exemple révélateur, l'emprise de ces sociétés multinationales sur le secteur agro-alimentaire planétaire.

L'entreprise « DEL MONTE » est en train de créer une exploitation agricole à l'échelle mondiale dans plus d'une vingtaine de pays, par le biais de plantations et

14. UMA LELE, *Food Grain Marketing in India: Private Performance and Public Policy*, Ithaca, N.Y. Cornell University Press 1971.

15. Pierre LELONG et Robert DE WILDE, *op. cit.*, p. 26.

16. T. DOS SANTOS « Mise au point sur la théorie de la dépendance : application au problème agraire en Amérique latine », *Notes De Recherches* N° 4 des Ateliers de Recherche Latino-Américains, Institut De Coopération Internationale (I.C.I.) Ottawa, Janvier 1977, p. 24.

d'usines qui exportent des bananes des Philippines au Japon, des asperges mexicaines en France ou des ananas du Kenya vers l'Angleterre<sup>17</sup>. Ces firmes sont d'ailleurs présentes, quoique moins massivement et moins directement sur les marchés intérieurs des P.V.D.

À chaque pays et zone géographique, nous trouvons des problèmes de marketing international (à l'importation aussi bien qu'à l'exportation) spécifiques. Ainsi, le déficit chronique en matière alimentaire des P.V.D. varie-t-il en intensité. En effet, d'une façon globale, l'OCDE<sup>18</sup> prévoit pour 1985 un déficit de quelques 90 millions de tonnes de céréales. La pénurie la plus grave concerne le riz en Asie du Sud-Est, puis celle des céréales traditionnelles (millet, sorgho, etc.) en Afrique. Quant à l'Amérique latine, malgré un déficit de quelques 12 millions de tonnes de blé, elle peut s'attendre à une amélioration légère de sa situation globale. Il va sans dire que ce déséquilibre se traduit dans la majorité des P.V.D. par une balance commerciale dont le solde négatif ira en grandissant sous l'impulsion, entre autres éléments, de la dégradation des termes de l'échange.

Cette dégradation des termes de l'échange dans le secteur agricole s'explique par la croissance des coûts d'obtention des intrants importés (engrais, matériel agricole) d'une part, et par l'instabilité à la baisse des cours mondiaux des denrées alimentaires, d'autre part. N'oublions pas en effet que les produits primaires (donc agricoles uniquement pour bon nombre de P.V.D.) constituent l'essentiel, environ 80%, de leurs exportations<sup>19</sup>. La chasse à la devise est ouverte. Trois choix s'offrent aux responsables des P.V.D. : développer les exportations, (maximiser les entrées), mettre l'accent sur la substitution des importations (minimiser les sorties) ou une combinaison des deux.

*Pour développer les exportations des produits agricoles, on agira simultanément ou successivement sur le multiplicande (les qualités) et sur le multiplicateur (les prix)<sup>20</sup>. À la CNUCED on appelle cette suggestion « Politique Internationale Intégrée en Matière de Produits de Base ». L'objectif évident est d'accroître les recettes commerciales des P.V.D. Sa mise en application se révèle par contre freinée, c'est le moins qu'on puisse dire, par de sérieuses contraintes. En effet, le déclin cyclique de la part du marché mondial des P.V.D., les pouvoirs d'oligopoles des entreprises multinationales sur les systèmes de marketing et de distribution, le développement de produits substitués aux produits alimentaires de base, de même que les incertitudes climatiques pesant sur l'offre, sont tous des facteurs qui tendent à réduire le pouvoir des producteurs de produits primaires, sur le marketing et la fixation des prix de leur récolte<sup>21</sup>. À ces facteurs, s'ajoutent les mesures d'entrave au commerce international des produits primaires de la part des pays développés, telles que le protectionisme classique (restrictions des importations) et le protectionisme*

17. F. MOORE LAPPE et J. COLLINS « L'Industrie de la faim: Par delà le mythe de la pénurie », Montréal, Éditions L'Étincelle, 1978, traduction de « Food First » Boston, Houghton Mifflin, 1977, pp. 328-329.

18. Source: *Observateur De L'O.C.D.E.*, No 81, Mai-Juin 1976

19. A. PELLET « *Le Droit International Du Développement* » Paris, P.U.F. 1978, p. 107.

20. G. de LACHARIÈRE « *La Stratégie commerciale du développement* » Paris, P.U.F. 1973, p. 46.

21. O. MEHMET « *Economic Planning And Social Justice In Developing Countries* », London, Croom Helm, 1978, p. 255.

subtil que l'on retrouve sous forme d'encouragement direct à la production nationale (subventions) ou à l'exportation (exonération fiscale). Ces mesures ont d'ailleurs accru le taux d'auto-provisionnement des pays industrialisés à tel point que les excédents, en augmentation, sont exportés. Nous n'en voudrions pour preuve que les chiffres de la FAO concernant la part de la valeur des exportations mondiales de produits agricoles entre 1972-74 pour les économies de marché qui s'élevait à 64% ; le solde, 36%, étant celle des économies de marché en développement<sup>22</sup>.

Les contraintes à l'exportation s'avérant être, à priori, insurmontables pour les P.V.D., y a-t-il quelques solutions à cet ensemble de cercles vicieux ? Les accords internationaux et une stratégie commerciale, voilà peut-être deux catalyseurs éventuels à la minimisation du sous-développement.

Les conventions internationales, sous l'impulsion d'organisations telles que la FAO, le GATT et la CNUCED suggèrent, dans la mesure où elles sont respectées, des accords multilatéraux de vente et d'achat, des accords de contingentement, des accords de stock régulateur. Sans entrer dans les dédales de ces conventions qui nous pousseraient vers une digression, il semble que les négociations d'actualité portent sur la nécessaire création d'un fonds commun destiné au financement compensatoire des fluctuations de recette. Ce système pourrait d'ailleurs s'inspirer du mécanisme de stabilisation des recettes d'exportation institué par le Convention ACP - CEE de Lomé de 1976 (L'A.C.P. représente le regroupement de 53 pays d'Afrique des Caraïbes et du Pacifique). Il y est prévu une aide financière de la communauté en cas de « graves fluctuations de prix (baisse de 7,5% ou de 2,5%) et/ou de quantités » dans l'exportation de 29 produits limitativement énumérés (produits agricoles et minerai de fer) en vue d'assurer la stabilité, la rentabilité et la croissance continue de leurs économies.

Une stratégie commerciale de diversification horizontale qui élargit la gamme des produits primaires exportés et verticale par le passage à la production de produits semi-transformés ou transformés<sup>23</sup> semble être une approche possible à la nécessaire croissance des exportations en provenance des P.V.D.

*Mettre l'accent sur la substitution des importations* permet également de lutter contre l'hémorragie des devises. Au niveau des principes, cette approche permettrait également d'orienter le système de production agricole vers les besoins du marché interne et de satisfaire ainsi les besoins des masses urbaines et paysannes en nourriture traditionnelle. Les outils privilégiés d'une telle stratégie furent les Coopératives d'exploitants agricoles dont le potentiel de production était protégé par des barrières tarifaires.

Les écueils se firent nombreux. Les cultures spéculatives orientées vers l'exportation gênaient très souvent l'extension des cultures vivrières. Les coûts de production des Coopératives étant plus élevés (à cause d'une faible productivité) que ceux en provenance de l'étranger, les prix des produits agricoles se sont accrus. La distribution des revenus a évolué en faveur du secteur urbain bien que la majorité

22. Pierre LELONG et Robert DE WILDE, *op. cit.*, p. 39.

23. G. DE LACHARIÈRE, *op. cit.*, p. 116.

vive à la campagne<sup>24</sup>. Enfin, les termes de l'échange se sont détériorés sur le plan interne, à cause de la hausse des prix des intrants, en provenance de l'étranger, qui subissaient les mesures protectionnistes.

*Une combinaison possible: exportation et substitution des importations.*

Le choix quelque peu manichéen de l'une ou l'autre stratégie exclusivement renforce les risques des P.V.D. en matière de produits agricoles. Par exemple, l'Amérique latine qui a fondé son modèle de développement sur les exportations a fortement révisé son choix stratégique à la suite des échecs encourus; ce n'est qu'ensuite qu'elle semble avoir opté pour une politique de substitution des importations.

Il appert donc qu'un compromis soit de mise dans l'élaboration des choix publics en recherchant un équilibre entre les deux stratégies qui sont les deux pôles d'un même continuum.

### III — LE RÔLE DE L'ÉTAT ET DES COOPÉRATIVES DANS LE MARKETING DES PRODUITS AGRICOLES

Analysons le rôle clé de l'État dans la mise sur pieds d'organisations en charge de la gestion des programmes de commercialisation des produits agricoles.

On retrouve, en effet, dans la quasi-totalité des PVD une, ou plusieurs entreprises de commercialisation d'État (« Offices Gouvernementaux de Commercialisation » ou « Marketing Boards » dans les pays anglophones), dont les objectifs sont d'améliorer la productivité et la rentabilité du secteur agricole. Afin de s'assurer un relais indispensable au niveau des petits agriculteurs, l'État a « encouragé » ou « forcé » ces derniers à se regrouper en coopératives de producteurs.

Ces deux acteurs privilégiés ne sont pas les seuls à opérer au sein de la commercialisation des produits agricoles. Le secteur privé (actif dans la gestion du marketing des produits agricoles), ne sera pas évoqué directement, car son rôle, important certes, se situe par définition au niveau micro-économique dont les composantes de marketing, plus traditionnelles, sont mieux connues.

#### A — Les Entreprises de commercialisation d'État, ECE

Lors des vingt dernières années, les PVD se sont dotés d'ECE protéiformes afin de mettre en place des contrôles de prix pour lutter contre leurs fluctuations, afin de renforcer la participation autochtone dans le marketing des produits alimentaires, ou encore en vue d'enrayer l'hémorragie de devises par la restriction des importations et le développement des exportations. Une classification par type d'activités s'impose donc avant de pouvoir tenter un bilan des ECE vis-à-vis de la gestion stratégique du marketing des produits agricoles dans les PVD.

24. C. SLATER *et al.*, *Market Processes In The Recife Area Of Northeast Brazil*, Latin American Studies Center, Michigan State University, 1969.

### Classification par type d'activité des ECE

Le rôle et les fonctions des ECE varient beaucoup d'un pays à l'autre, d'un produit à l'autre. Une classification fonctionnelle classique<sup>25</sup> distingue cinq types d'activités: Conseil et Promotion, Contrôle de Qualité, Stabilisation des Prix, Monopsonne d'Exportation et enfin, Monopsonne d'Importation. Whetham<sup>26</sup>, met l'accent sur deux fonctions essentielles des ECE: La fonction marchande, (l'État intervient physiquement sur les marchés) et la fonction de réglementation dont le rôle va des services d'information ou de normalisation au contrôle des prix (sans manipulation de produits).

Nous proposons, à des fins de synthèse, un schéma récapitulatif (figure 1, page suivante) de ces deux types de classification, dont les contenus se complètent en faisant apparaître six grandes catégories d'ECE. Il va sans dire que ces critères ne sont pas mutuellement exclusifs. Un seul organisme peut fort bien combiner deux ou plusieurs fonctions décrites. Illustrons, par quelques exemples, les domaines d'interventions possibles des ECE tels que suggérés par la FAO<sup>27</sup>.

- Mettre sur pieds des politiques de prix à la production à l'échelle nationale pour stimuler la production et orienter l'affectation des ressources
- Catalyser le financement de construction de routes collectrices, d'entrepôts, de mécanisation dans la manutention des excédents (à condition de ne pas accroître par cette mesure le sous-emploi rural)

TYPE D'E.C.E.	ACTIVITÉS PRINCIPALES	
	FONCTION MARCHANDE	FONCTION DE RÉGLEMENTATION
1 MONOPSONNE INTERNE	AGENT UNIQUE SUR LE MARCHÉ INTÉRIEUR	
2 MONOPSONNE EXTERNE	INTERMÉDIAIRE UNIQUE À L'EXPORTATION	
3 ASSURANCE DE REVENU MINIMUM GARANTI	ACHAT DE DERNIER RECOURS AU PRIX MINIMUM	
4 CONSEIL ET PROMOTION		SERVICES DE RECHERCHES, CONSEIL ET D'INFORMATIONS
5 CONTRÔLE DE QUALITÉ		NORMALISATION (PRODUIT, EMBALLAGE, SANITAIRE)
6 STABILISATION DES PRIX		CONTRÔLE DE L'OFFRE, DES PRIX, DES MARGES COMMERCIALES — POLITIQUE FISCALE

Figure 1 - Types et fonctions d'entreprises de commercialisation d'État.

25. J. MORELY, « Marketing Boards » in T. WARLEY (ed.) *Agricultural Products And Their Markets*, Oxford, Blackwell, 1967.

26. E. WETHAM, *op. cit.*, p. 127.

27. *Les problèmes critiques des systèmes de commercialisation des produits alimentaires dans les pays en développement*, *op. cit.*, p. 34.

- Servir d'agent distributeur d'intrants à la production vendus à des prix subventionnés
- Faire des études de marché au niveau national
- Définir des normes de qualité applicables à l'ensemble du pays
- Exporter des denrées et s'occuper des ventes à l'étranger
- Surveiller la commercialisation du producteur au consommateur par des prix fixes et l'analyse des marges de distribution
- Financer les achats des produits par avances sur récoltes, par des prêts aux coopératives ou des paiements partiels ; en d'autres termes, faire office d'établissement de crédit.

Le choix de ces activités diverses dépend, bien sûr, du statut juridique (pouvoir d'intervention), de la situation organisationnelle vis-à-vis de l'État (autonomie administrative) de l'E.C.E. et aussi de ses moyens de financement sans oublier la nature des problèmes propres à chaque niveau de développement.

#### *Types d'activités suivant le niveau de développement*

En fonction du rapide diagnostic élaboré à propos des déséquilibres internes des marchés (voir Paragraphe II-A) précisons, de façon normative, les priorités d'interventions des E.C.E. (Figure II) suivant le niveau de développement.

Si nous prenons le monopsonne interne comme type d'intervention, on constate son importance pour les pays de la première catégorie (Agriculture de subsistance) car son rôle est alors de stimuler la demande interne. Une fois ce but atteint, l'E.C.E. devrait changer le rôle en instaurant des services de conseil de promotion, par exemple, et ne maintenir l'intervention sur le marché que sur des bases de choix politiques déterminés. Dans la troisième étape, l'E.C.E. se devrait de renforcer certains services instaurés lors de la deuxième étape comme, en guise d'illustration, ceux de monopsonne externe si il y a volonté délibérée d'opter pour une agriculture d'exportation (voir Paragraphe II-B).

#### NIVEAU DE DÉVELOPPEMENT

TYPES D'ECE	AGRICULTURE DE SUBSISTANCE	AGRICULTURE DE TRANSITION	AGRICULTURE DE MARCHÉ
1 MONOPSONNE INTERNE	v	Dépend de la philosophie politique	
2 MONOPSONNE EXTERNE	—	v	v
3 ASSURANCE DE REVENU MINIMUM GARANTI	v	—	—
4 CONSEIL DE PROMOTION	—	v	v
5 CONTRÔLE DE QUALITÉ	v	v	—
6 STABILISATION DES PRIX	—	v	v

Figure 2 - Priorité d'intervention suivant le niveau de développement

v signifie le type d'intervention souhaitable.

— signifie une non-intervention souhaitable.



### *Une tentative de bilan des ECE*

Pour dresser un bilan complet, seule l'approche cas par cas permet une analyse en profondeur, source d'un diagnostic plus réaliste. Si l'on cherche, par contre, à évaluer, de façon globale, donc superficielle, l'efficacité des ECE dans les PVD il faut admettre que, seules quelques tendances s'avèrent discernables. En effet, le fonctionnement d'organismes d'État dans le secteur agricole dépend de la structure géo-climatique, économique et politique du pays, du type de récolte, de l'amplitude de son intervention et enfin, de la part de la production nationale dans l'offre mondiale (peut-elle ou non influencer les cours internationaux à l'instar du Brésil dans le marché du café ?)

Nous pouvons regrouper l'actif des ECE au niveau des intentions ou objectifs d'intervention comme, par exemple, la volonté de limiter la perte constante du pouvoir d'achat des petits producteurs, le transfert du risque agricole de l'agriculteur à l'État, la recherche d'une minimisation des fluctuations de prix, la volonté de normalisation, etc. Quant à la mise en application de ces objectifs, force est de constater qu'elle constitue l'essentiel du passif.

Trois grandes catégories de causes expliquent les difficultés que les ECE rencontrent dans l'efficacité de leurs stratégies de marketing: les conditions du marché, les conditions de gestion et les conditions politiques.

*Les conditions du marché:* Quand l'offre est dispersée sur le plan géographique les ECE n'arrivent que difficilement à collecter les surplus commercialisables, en petites quantités. Cette situation s'aggrave lorsqu'il y a pénurie relative car le prix du marché interne tend à être plus élevé que celui fixé par le gouvernement<sup>28</sup>.

Que ce soit en Inde ou en Afrique, l'État n'a pas réussi à organiser le secteur (désarticulé) de la distribution par la mise en place d'un système (intégré) de marketing<sup>29</sup>.

*Les conditions de gestion:* Les ECE sont en général paralysées par un personnel trop nombreux à cause duquel elles deviennent des bureaucraties ingouvernables. Cet état de fait explique qu'elles ne peuvent jouir de la nécessaire flexibilité d'adaptation aux conditions mouvantes du marché par des politiques de prix concernant les denrées périssables notamment<sup>30</sup>. Les structures administratives étant rigides, elles ne permettent pas l'achat d'une part substantielle des récoltes grâce auquel les ECE pourraient, par une politique de bas prix, influencer les cours du marché<sup>31</sup>. Enfin, on constate que les coûts d'opérations de la commercialisation sont trop élevés à cause d'une manipulation sans précaution des denrées qui entraîne des pertes de produit qualitatives et quantitatives<sup>32</sup>.

*Les conditions politiques:* Les ECE semblent être fortement « influencées » par les pouvoirs politiques. Pour preuve, prenons deux exemples. La FAO n'hésite pas à

28. Uma LELE, *Food Grain Marketing in India: Private Performance and Public Policy*, op. cit.

29. Uma LELE, « The Roles of Credit and Marketing in Agricultural Development », op. cit., p. 433.

30. *Les problèmes critiques des systèmes de commercialisation des produits alimentaires dans les pays en développement*, op. cit., p. 33.

31. Uma LELE, *Food Grain Marketing in India...*, op. cit.

32. Uma LELE, *The Roles of Credit and Marketing in Agricultural Development*, op. cit., p. 432.

affirmer que les prix sont fixés plus en fonction de considérations d'ordre politique à court terme que par rapport à des intérêts économiques nationaux à moyen et long terme<sup>33</sup>. Il arrive que certaines ECE dans la gestion de leurs fonds de réserve, soient efficaces. Les réserves monétaires sont alors utilisées à d'autres fins. C'est le cas de l'Afrique anglophone où les plans de développement n'ont pu se financer partiellement qu'à partir de fonds en provenance des politiques de stabilisation de prix<sup>34</sup>. Les ECE concernées n'ont ainsi plus eu d'autres choix que de baisser les prix des denrées payés aux agriculteurs.

Quelque soit le contexte de développement dans lequel les stratégies de marketing de produits agricoles s'opèrent, les goulots d'étranglement et effets pervers sont nombreux dans ce secteur de l'activité économique. La CEE en est une illustration vivante et permanente. Cette remarque nous amène à constater que les ECE des PDV doivent donc être gérées avec encore plus de rigueur et de volonté que leurs correspondantes occidentales si elles veulent intervenir avec efficacité dans le domaine alimentaire.

## B — Les coopératives de producteurs agricoles.

Les coopératives de producteurs agricoles ont été mises sur pied dans les PVD comme outil de réforme sociale de la paysannerie et comme courroie de transmission des programmes DRI. Elles furent considérées, à l'instar des expériences européennes, canadiennes et japonaises où leur rôle est prédominant dans le secteur agricole, comme la panacée aux maux du petit producteur.

Les objectifs poursuivis sont, en effet, d'une logique économique fort séduisante puisque le regroupement en coopérative permet, en principe, une intégration horizontale dans le ramassage et la transformation primaire des produits agricoles, d'une part, et un pouvoir de négociation accru dans l'achat des intrants et la vente des extrants, d'autre part.

Analysons brièvement les difficultés de coordination et de mise en marché avant d'aborder le potentiel d'intégration horizontale, puis verticale.

### *Les difficultés de coordination et de mise en marché.*

Nous retrouvons, au sein des coopératives, les difficultés classiques de tout type d'organisation. Cependant, dans le contexte des PVD il est possible, voire souhaitable, de mettre l'accent sur les spécificités de ces problèmes qui se situent essentiellement à trois niveaux : la gestion de la coordination, la nature du couple produit-marché et le rôle de l'État.

*La gestion de la coordination :* Dans un milieu caractérisé par un taux élevé d'analphabétisme, la gestion des coopératives et la commercialisation de leurs produits sont fortement freinés par l'incompétence de ces petits agriculteurs, qui, du jour au lendemain, se voient confier des tâches dont ils ignorent tout sur le plan technique et à l'égard desquelles la rigueur et l'approche sont en dissonance avec leurs valeurs culturelles, d'autant plus que le principe même de coopérative repose

33. Rapport du Séminaire conjoint OCDE/FAO; *op. cit.*, p. 32.

34. E. WHETHAM, *op. cit.*, p. 132.

sur la notion de démocratie (à l'occidentale). Par exemple, l'embauche d'un secrétaire administratif se fait, après de fortes luttes d'influence, parmi les familiers ou amis des membres importants de la coopérative, car on les contrôle mieux et également parce qu'on les rémunère peu (un petit producteur a du mal à accepter que le salaire d'un « administrateur-improductif » soit supérieur et plus stable que ses propres revenus).

Le plus difficile à réaliser dans la gestion de coopérative est assurément de coordonner les activités d'un groupe pour qui la notion d'organisation est abstraite\*. Quand, de surcroît, elle offre à ses agriculteurs un prix inférieur à celui du marché, la tentation de vendre à des intermédiaires se concrétise par un détournement des quantités de produits commercialisés ou transformés par la coopérative vers les canaux de distribution privés. Le manque de fidélité et de loyauté de l'agriculteur vis-à-vis de sa coopérative est un des problèmes de gestion les plus urgents et importants à résoudre<sup>35</sup>.

*La nature du couple Produit-Marché:* Le regroupement sous forme de coopérative peut s'avérer efficace pour les produits agricoles non-périssables. C'est ainsi que l'on comprend les succès obtenus notamment en Corée et à Taïwan dans la commercialisation du riz<sup>36</sup>.

Par contre, pour les denrées périssables (fruits et légumes essentiellement), un processus de décision rapide et une adaptation souple aux conditions mouvantes du marché face au prix notamment, s'imposent. Dans ce domaine, les coopératives ne semblent pas adaptées à une nécessaire flexibilité de gestion<sup>37</sup>.

*Le rôle de l'État:* Dans la majorité des cas, les États des PVD ont imposé la création des coopératives. Nos observations et expériences en Algérie et Colombie confirment que ces regroupements ne sont pas spontanés, que les agriculteurs y voient une bureaucratie d'un autre type à résonance politique<sup>38</sup>. Le moyen de pression, par excellence, est de nature financière. Pour obtenir des crédits, il faut être associé en coopératives.

De plus, l'État n'offre pas de politique de crédit assez souple, surtout au stade initial de la création des coopératives, ce qui explique les échecs nombreux de ces dernières par asphyxie financière.

*Le potentiel d'intégration horizontale, puis verticale.*

L'intégration horizontale que catalysent les actions coopératives semble avoir été couronnée de succès dans des régions aussi différentes que l'Asie, Corée, Taïwan, tel qu'on vient de le mentionner, l'Égypte et les pays anglophones d'Afrique<sup>39</sup>.

\* Ne tente-t-on pas ici de « surimposer » un système étranger aux valeurs culturelles des groupes de paysans ? En empruntant une optique ethnologique, peut-être découvrirait-on dans l'actuelle structuration de l'espace (et son corollaire, ses formes d'organisation) une potentialité à valoriser.

35. *Ibid.*, p. 95.

36. E. AUROLLO, D. de PADUA et M. GRAHAM, *Rice Post Harvest Technology*, Ottawa, I.D.R.C., 1976, p. 318.

37. Rapport du Séminaire conjoint OCDE/FAO; *op. cit.*, p. 31.

38. Uma LELE, *The Roles of Credit and Marketing in Agricultural Development*, *op. cit.*, p. 434, et voir le Rapport du Séminaire conjoint OCDE/FAO; *op. cit.*, p. 32.

39. E. WHETHAM, *op. cit.*, p. 94.

Quant à l'intégration verticale, elle a longtemps été l'objectif politique des autorités gouvernementales qui désiraient capitaliser, sur la mauvaise image des intermédiaires marchands, en incitant les coopératives de producteurs à acquérir une plus grande part de la valeur ajoutée agricole. Il suffisait alors de se substituer aux commerçants dans les différentes phases de la distribution.

Cette intégration verticale peut se concrétiser également par l'acquisition des moyens de transformation simple ou primaire des produits agricoles. C'est ce qu'on appelle la stratégie post-récolte qui impose cependant une gestion rigoureuse et élaborée. Deux raisons essentielles militent en faveur de ce choix d'intégration : les conditions du marché de la distribution et celles du marché du travail.

*Les conditions du marché de la distribution :* Tel que déjà précisé, les intermédiaires ont une tâche particulièrement difficile, ingrate et spécialisée. On ne peut transformer un agriculteur en commerçant. On a constaté que l'efficacité des coopératives dans la distribution se compare, négativement, à celle des ECE dans la plupart des PVD<sup>40</sup>.

Seules, les opérations de ramassage, à risque moindre, peuvent être effectuées avec succès, à condition que les ECE puissent prendre le relais<sup>41</sup> ce qui apparaît rarement le cas, d'après les commentaires précédents.

*Les conditions du marché du travail :* Le chômage, et dans le moins mauvais des cas, le sous-emploi rural, est un des problèmes cruciaux évidents. En optant pour une intégration verticale de nature commerciale, on contribue au sous-emploi dans le secteur de la distribution à court terme et on encourage, à moyen terme, l'exode rurale. L'intégration verticale de transformation des denrées agricoles en produits agro-alimentaires diminue, par contre, le sous-emploi rural.

Les stratégies de post-récolte semblent donc être une bouée de sauvetage pour les coopératives de petits agriculteurs, à condition que la formation de ces gestionnaires soit renforcée d'une part, et qu'ils conçoivent leurs produits transformés dans une optique de marketing, d'autre part. En effet, ces stratégies ont très souvent été conçues par des agronomes pour qui la commercialisation n'était que le naturel aboutissement de la production. Or, la commercialisation n'est qu'un sous-ensemble du marketing. Avant de penser à pousser les coopératives agricoles dans l'intégration verticale de transformation, il est nécessaire de les assurer de la présence d'un marché substantiel.

## CONCLUSION: LE MARKETING CATALYSEUR DE DÉVELOPPEMENT ?

Sur le plan interne, la structure socio-économique agit comme une contrainte, car nous y retrouvons une offre atomisée instable, écoulée par des circuits commerciaux non intégrés face à une demande que l'on ne peut évaluer adéquatement, faute de données fiables. Le pouvoir d'achat des consommateurs est faible, puisque dans l'ensemble, plus de la moitié de la population est rurale.

40. Uma LELE, *The Roles of Credit and Marketing in Agricultural Development*, op. cit., p. 431.

41. Rapport du Séminaire conjoint OCDE/FAO; op. cit., p. 30.

Sur le plan externe, les nations les plus favorisées exportent leurs surplus agricoles grâce, en partie, à des multinationales en monopole technologique. Le difficile équilibre (ou plutôt le constant déséquilibre de la balance commerciale des PVD force les gouvernements à capitaliser sur les avantages comparés de la substitution des importations et des exportations, tout en essayant de satisfaire les impérieux besoins nationaux en produits alimentaires.

Au niveau des attitudes de la gestion du développement, les stratégies de marketing des produits agricoles dans les PVD doivent donc être conçues avec une meilleure connaissance des complexités du marché mondial, une reconnaissance des déséquilibres du marché interne et une prise de conscience de l'interdépendance interne et externe du système de marketing avec celui de développement.

Au niveau de la gestion proprement dite, les stratégies de marketing imposent une utilisation « judicieuse » des outils par les acteurs économiques publics, para-publics et privés, c'est-à-dire, une utilisation prenant en considération la notion de système, grâce à laquelle les équilibres fragiles certes tant sont nombreux les facteurs incontrôlables, des forces contrôlables et contradictoires, doivent être maintenues afin de permettre une synergie indispensable au développement.

Quant aux institutions publiques et privées qui doivent mettre en marche ces stratégies de marketing, elles sont encore plus que dans les pays occidentaux, en symbiose. D'où l'importance de concevoir pour chaque catégorie d'acteurs, l'interdépendance des décisions et programmes aux niveaux micro et macro, à court, moyen et long terme. Comment vaincre la résistance au changement, insuffler un souci d'efficacité et d'efficacités, par des techniques de marketing et de gestion dans un milieu socio-culturel a priori réfractaire à cet ensemble de valeurs? Tout commence par l'expression d'une volonté politique de transformation économique et finit par des programmes de formation à pédagogie active destinés aux petits producteurs agricoles, aussi bien qu'aux gestionnaires des entreprises publiques et privées. Ce n'est qu'à ces conditions que le marketing peut être envisagé comme un catalyseur de développement.