



À Madagascar, des nouveaux modes de consommation encore modestes

À Madagascar, les « nouveaux modes de consommation » : la grande distribution et la restauration rapide (l'e-commerce semble encore très confidentiel) sont toujours peu développés, mais progressent. Il existe peu de chiffres sur le sujet, mais une étude de 2016 de l'entreprise Kantar montrait que même à Antananarivo, pour l'ensemble des produits alimentaires, le taux de pénétration du commerce de proximité était de 92 %, contre 42 % pour les supermarchés. Pour les produits frais (fruits et légumes, volaille, poissons, ...), le taux de pénétration de la grande distribution est vraisemblablement nettement plus bas. Certaines villes de province voient malgré tout s'ouvrir des supermarchés et naître des succursales de chaînes de restauration rapide.

Des agriculteurs familiaux engagés dans la mise en marché de leurs produits

Le groupe Fifata à Madagascar a choisi, en lien avec Fert, d'accompagner et de défendre les intérêts des agriculteurs familiaux.

Ils produisent pour l'immense majorité d'entre eux en grande partie pour leur propre consommation, mais, en même temps, mettent sur le marché une, deux, voire trois de leurs productions, travaillées quasiment exclusivement dans ce but : « ils sont visiblement sortis dans leur tête et leurs pratiques d'une agriculture de subsistance ».

Comme dans l'ensemble du pays, la commercialisation des produits agricoles reste d'abord et avant tout une affaire de proximité, au niveau des communes, principalement par le recours aux collecteurs locaux.

Une organisation paysanne régionale (OPR) membre de Fifata a, malgré tout, décidé de tenter l'aventure en entreprenant de travailler avec deux acteurs de ces nouveaux modes de consommation : une chaîne de restauration rapide et un supermarché.

Une expérience de partenariat avec une chaîne de restauration rapide

Dix groupements de producteurs, membres de cette OPR, rassemblant une centaine de paysans d'un même bassin de production, livrent hebdomadairement cinq cents kilos de pommes de terre à une chaîne de restauration rapide à Antsirabe.

Initiée par Lanto, une conseillère de l'OPR positionnée sur la zone depuis 2003, l'opération a débuté fin 2016.

Elle est aujourd'hui conduite par Tolotra, un jeune producteur multiplicateur de semences de pommes de terre. Il a son bac, une réelle exception dans le monde paysan malgache. Mais la conseillère, pourtant beaucoup moins présente que dans les commencements, continue à jouer un rôle essentiel.

L'accord comprend des obligations pour les producteurs :

- Une obligation de calibre (supérieur à un diamètre de 45 mm) ;
- De variétés (Maneva et Meva) ;
- De qualité (indemne de maladies apparentes) ;
- De regroupement et de transport des produits jusque chez le client ;
- De régularité d'approvisionnement (au début deux cents kilos par semaine, aujourd'hui cinq cents) à jour fixe.

Et pour l'acheteur :

- Un prix fixe tout au long de l'année ;

- Un paiement rapide essentiellement en espèce ;
- Une régularité et une garantie d'achat tout au long de l'année.

Les clefs du succès, selon les témoignages des intéressés eux-mêmes, des paysans engagés dans l'opération, résident principalement dans :

- La présence très ancienne de la conseillère, à l'initiative de l'opération, compétente et investie de longue date dans la zone, qui a la confiance de tous ;
- L'ouverture d'esprit de l'acheteur qui a accepté d'apprendre à travailler avec les paysans, dans la progressivité, en commençant par des petites quantités et par une souplesse très marquée quant au respect des normes de calibrage ;
- Un prix attractif (toujours au-dessus des prix du marché régional, quelle que soit la saison), négocié essentiellement par la technicienne et validé par les responsables paysans ;
- Un paiement rapide à l'OPR (deux jours) où les producteurs viennent chercher les sommes qui leur sont dues, si l'argent n'est pas directement transféré par téléphone ;
- Une longue expérience des producteurs de la région dans la pomme de terre ;
- Un jeune paysan tout à la fois livreur, peseur, trieur, transporteur... volontaire et compétent, élu par ses pairs, qui s'entend à gérer les inéluctables conflits ;
- L'existence d'un bâtiment de stockage de dix tonnes, lieu de rassemblement du produit, donc pas de nécessité d'investissements lourds ;
- Un produit stockable ;
- Une zone qui offre des conditions climatiques et pédologiques permettant une production toute l'année ;
- Une route reliant la zone de production au chef-lieu de province praticable en toute saison ;
- Des moyens de transports collectifs fréquents et réguliers.

Mais de nombreux obstacles ont dû être franchis :

- Établir un calendrier de production sur toute l'année avec les dix groupements de producteurs pour assurer une régularité dans le temps, en quantité comme en qualité ;
- Faire accepter qu'il y ait des gagnants et des perdants (ou plutôt des « moins gagnants ») car le prix d'achat est fixe et le prix de la pomme de terre connaît de sensibles fluctuations sur le marché en fonction des saisons ;
- Faire admettre les contraintes notamment liées au calibrage : beaucoup de producteurs ont abandonné, surtout au départ, car il y avait beaucoup d'écarts de tri (au bâtiment de stockage et chez le client) ;
- Se mettre d'accord sur le montant de la somme à retenir sur chaque kilo vendu pour financer le transport et le paiement du paysan chargé de l'opération ;
- Organiser ce transport (par chaque paysan de sa production jusqu'au magasin de stockage à vélo, à pied, en charrette), puis en taxi brousse jusqu'au « stationnement » du chef-lieu de province et à nouveau en charrette jusqu'au client) en limitant les pertes ;
- Choisir le paysan leader en qui tout le monde a confiance.

Et d'autres restent encore à surmonter pour répondre à la volonté du client d'accroître les volumes livrés :

- Le manque de semences de pommes de terre, problème prégnant à Madagascar auquel tente de répondre le groupe Fifata ;

- La modestie des quantités en jeu en comparaison du nombre de producteurs concernés, liée à la dispersion et à la faible dimension des exploitations sur les Hautes Terres de Madagascar.

Notons que tout demeure verbal, aucun contrat écrit ne vient officialiser ce partenariat.

Et une autre avec une chaîne de supermarchés

Riche de cette première expérience, cette même OPR est entrée récemment en relation avec une chaîne de supermarchés (actuellement treize établissements à Madagascar dont six à Antananarivo). Cinq des dix groupements engagés dans l'opération précédente ont accepté de tenter cette nouvelle aventure. Et se sont transformés en coopératives, à la demande du partenaire. Mais une seule est réellement formalisée.

Elles assurent deux livraisons par semaine de produits maraîchers (tomate, oignon, chou, carotte, haricot vert, ail, patate douce et pomme de terre d'un calibre plus petit que celui exigé par la chaîne de restauration rapide) à la capitale régionale. Les quantités oscillent, selon les espèces entre vingt et cinquante kilos par semaine.

La technicienne tient à jour un état des possibilités de chaque coopérative par espèces. La commande est passée un mois avant la livraison.

Les coopératives, à tour de rôle, sont responsables de la fourniture et de la livraison d'un légume. La fragilité de certains d'entre eux a condamné le transport groupé, pour éviter des manipulations inutiles et l'allongement des temps d'expédition préjudiciables à la qualité des produits. Deux paysans par coopérative accompagnent la livraison. Ils vont chercher les produits chez le producteur de base, là encore à vélo, à pied ou en charrette, qu'ils chargent ensuite dans un taxi brousse pour les acheminer à la capitale régionale. Chaque responsable reçoit 40 Ar/kg (0,01 €) pour sa rémunération et 60 Ar/kg (0,015 €) pour couvrir les frais de transport. Les caisses et les clayettes en bois sont des investissements assurés par les paysans collecteurs. Toujours pas de contrat écrit, les factures sont émises par la seule coopérative formalisée. Le produit des ventes est transféré par téléphone dans les deux jours aux deux paysans de chaque coopérative qui se sont chargés de la collecte et du transport. A eux de le répartir entre les bénéficiaires.

Les raisons pour lesquelles les producteurs estiment que le système fonctionne, sont :

- Le prix qui est celui du marché local (enregistré par un agent du groupe Fifata) majoré de 10% ;
- L'expérience initiatrice de la chaîne de restauration rapide ;
- Une acheteuse (une ancienne de la coopération décentralisée) connaissant bien le monde des OP, qui travaille pour une structure ouverte aux compromis nécessaires au passage du secteur informel au secteur formel, si le service est correctement rendu ;
- Des échanges réguliers et directs entre l'acheteuse et la technicienne de l'OPR ;
- La confiance et la volonté de transparence de part et d'autre ;
- Le développement du mobile banking (Mvola) ;
- L'expérience maraîchère des paysans du district ;
- La base de données tenue par la conseillère.

Mais également des entraves au développement, pourtant souhaité par les deux parties (des contacts sont d'ores et déjà pris pour tenter une expérience similaire à Antananarivo) :

- Le paiement obligatoire par Mvola coûte (trop) cher, estiment certains ;
- La formalisation incomplète (cinq coopératives mais une seule est formalisée) ;
- Ici aussi des volumes modestes, pour les mêmes raisons qu'évoquées précédemment ;

- Une identification actualisée des possibilités de chacune des coopératives qui reste difficile.

Pourtant, d'une expérience à l'autre, des étapes ont été franchies : passage d'un seul produit stockable à des espèces plus périssables, plus délicates, référence régulière à un prix de marché, adoption généralisée du paiement par téléphone, choix, bien que partiel, du statut coopératif...

Des principes pour la mise en marché tirés de l'expérience

D'autres initiatives collectives d'amélioration de la mise en marché ont été menées dans le groupe Fifata. Citons par exemple la transformation de produits par des groupements de producteurs de base, l'achat de matériel de transport en commun, des ventes groupées, la mise en place de points de vente collectifs, l'intégration de collecteur à l'OP, la construction d'abri pour améliorer la qualité de produits hautement périssables (légumes feuilles...), la mise en place de circuits de distribution spécifiques à certains produits (agroécologiques par exemple) ...

De ces multiples expériences, les responsables ont tiré des enseignements forts. Ils les résument dans cinq principes qu'ils proposent à tous ceux qui dans le groupe veulent aller plus loin dans la mise en marché. En quelque sorte des « balises » qu'ils formulent ainsi :

1. **« Les exploitations agricoles familiales sont au cœur de la commercialisation des produits agricoles »** : elles sont sous la responsabilité des chefs de familles (Mari et Femme). L'exploitation agricole familiale peut développer des partenariats et des collaborations, techniques, organisationnels et financiers, mais les exploitants agricoles familiaux du groupe Fifata (hommes et femmes), doivent, veulent rester libres de leurs décisions aussi en matière de commercialisation de leurs produits. Notamment dans le choix de leurs partenaires, du type de contrat éventuel à adopter, du mode de commercialisation à préférer, de refuser ou d'accepter un prix proposé ... et de l'affectation des ressources qu'ils tirent de l'acte de vente.
2. **Les exploitations agricoles familiales, doivent se regrouper dans des organisations structurées et dynamiques** pour mieux accéder et répondre aux marchés, mieux travailler au développement de services pour les membres et mieux défendre les intérêts de chacun. Transparence (dans les prises de décision, dans la gestion des partenariats, dans l'affectation des ressources, ...), confiance mutuelle (entre membres, entre membres et élus, entre élus et techniciens, entre partenaires) et progressivité (dans la structuration, dans la mise en œuvre des actions, ...) sont les valeurs fondamentales pour s'assurer de la pérennisation des actions avec efficacité, elles sont aussi un gage de fiabilité pour les partenaires commerciaux.
3. **Des partenariats gagnant-gagnant** : le partenariat est incontournable pour la réussite des actions des exploitants agricoles familiaux dans les domaines technique, organisationnel et financier : néanmoins les producteurs ont besoin de partenaires qui acceptent d'évoluer progressivement avec eux, notamment dans la commercialisation des produits pour maîtriser l'accroissement des quantités mises sur le marché et les exigences liées à la qualité. Le partenariat gagnant-gagnant entre les producteurs et la structure, les producteurs et les partenaires techniques, financiers et commerciaux promet aux producteurs des exploitations plus prospères et des rémunérations plus justes.
4. **Le respect des engagements** : le respect des engagements commerciaux est une exigence pour sécuriser les marchés et les collaborations, aussi les exploitations agricoles familiales regroupées dans les organisations locales et faitières de producteurs s'engagent à assurer une régularité de l'offre en termes de qualité et de quantité. Mais la production agricole

étant soumise à de nombreux aléas et/ou accidents, les membres du groupe Fifata s'engagent aussi à communiquer en toute transparence et sincérité en cas de difficulté afin de trouver des solutions convenant aux parties.

5. **La volonté de rester dans la légalité** : les organisations paysannes sont soucieuses de travailler dans le respect de la légalité. Mais plaideront encore pour faire évoluer le cadre légal et réglementaire pour mieux l'adapter aux réalités du terrain que vivent les agriculteurs familiaux ».

Pour que travaillent ensemble deux mondes aussi éloignés (culturellement, économiquement, financièrement, géographiquement, ...) que des agriculteurs familiaux malgaches et des acteurs des nouveaux modes de consommation, il a fallu en premier lieu construire la confiance (denrée si rare à Madagascar aujourd'hui) et donc accompagner dans la proximité, accepter la progressivité, en laissant du temps au temps ... Et enregistrer des résultats modestes tout au moins au début (surtout pour des regards lointains), mais semble-t-il, solides et adaptés à la particularité du contexte malgache.

*Michel AMIRAUX
Consultant pour Fert
Le 01/11/2019*