

# Les organisations de producteurs agricoles sont-elles garantes d'un meilleur accès des producteurs aux marchés agricoles ? Enseignements d'une étude menée au Costa Rica

## Do agricultural producer organization ensure better access to agricultural markets for producers? Lessons from a study conducted in Costa Rica

Guy Faure, Elodie Maître D'Hôtel et Jean-François Le Coq

Numéro 316, mai 2010

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1020897ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/1020897ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (imprimé)  
2261-2599 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Faure, G., Maître D'Hôtel, E. & Le Coq, J.-F. (2010). Les organisations de producteurs agricoles sont-elles garantes d'un meilleur accès des producteurs aux marchés agricoles ? Enseignements d'une étude menée au Costa Rica. *Revue internationale de l'économie sociale*, (316), 85-105. <https://doi.org/10.7202/1020897ar>

Résumé de l'article

Les organisations de producteurs agricoles sont souvent considérées comme un moyen de permettre un meilleur accès des producteurs aux marchés agricoles. Notre étude montre que cette affirmation n'est valable que dans le cas de filières présentant des caractéristiques techniques relativement complexes, nécessitant une coordination entre producteurs et opérateurs aval pour la commercialisation. Dans le cas de filières à caractéristiques techniques plus simples, la coordination par le marché permet un accès facile des petits producteurs. Dans les filières où les exigences des opérateurs aval sont élevées, on peut observer une exclusion de toute une frange de producteurs, même en présence d'organisations de producteurs agricoles. Nos résultats militent ainsi pour une attention accrue des pouvoirs publics aux formes collectives d'organisation et le développement de politiques publiques à même de faciliter l'accès des producteurs familiaux aux marchés agricoles.

# LES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS AGRICOLES SONT-ELLES GARANTES D'UN MEILLEUR ACCÈS DES PRODUCTEURS AUX MARCHÉS AGRICOLES ?

## ENSEIGNEMENTS D'UNE ÉTUDE MENÉE AU COSTA RICA

par Guy Faure\*, Elodie Maître D'Hôtel\*\* et Jean-François Le Coq\*

*Les organisations de producteurs agricoles sont souvent considérées comme un moyen de permettre un meilleur accès des producteurs aux marchés agricoles. Notre étude montre que cette affirmation n'est valable que dans le cas de filières présentant des caractéristiques techniques relativement complexes, nécessitant une coordination entre producteurs et opérateurs aval pour la commercialisation. Dans le cas de filières à caractéristiques techniques plus simples, la coordination par le marché permet un accès facile des petits producteurs. Dans les filières où les exigences des opérateurs aval sont élevées, on peut observer une exclusion de toute une frange de producteurs, même en présence d'organisations de producteurs agricoles. Nos résultats militent ainsi pour une attention accrue des pouvoirs publics aux formes collectives d'organisation et le développement de politiques publiques à même de faciliter l'accès des producteurs familiaux aux marchés agricoles.*

\* Chercheurs Cirad. Mél.: guy.faure@cirad.fr.

\*\* Post-doc C3ED.

Le secteur agricole est depuis quelques décennies la scène de nombreux changements, liés d'une part à un retrait de l'Etat des fonctions d'appui direct à l'agriculture et d'autre part à la concentration des acteurs privés dans les fonctions de transformation et de distribution des produits agricoles (Berdegúe *et al.*, 2005). Ces changements se sont accompagnés d'un accroissement de la sensibilité des consommateurs en termes de qualité des produits, de modes de production plus respectueux de l'environnement et de respect des normes sociales. Dans ce contexte, les mécanismes de coordination qui prévalaient au sein des filières ont évolué, en particulier au niveau des relations entre producteurs et organisations de producteurs agricoles (OPA) et entre OPA et acteurs de l'aval des filières (Rondot et Collion, 2001). Ces changements constituent autant d'enjeux nouveaux pour les producteurs agricoles (Jaffee

et Morton, 1995) et peuvent dans certains cas conduire à une exclusion de ces producteurs de l'accès aux marchés agricoles (Bosc *et al.*, 2003; Bienabé *et al.*, 2004).

Nous analysons ici les effets des modes de coordination sur l'accès des producteurs aux marchés agricoles, et plus particulièrement le rôle que jouent les OPA au sein de quatre filières agricoles au Costa Rica. Dans une première partie, nous présentons le contexte et le cadre général de notre analyse, qui porte sur les relations entre modes de coordination et accès aux marchés des producteurs agricoles au Costa Rica. Dans une deuxième partie, nous décrivons les principaux modes de coordination au sein des filières étudiées. Dans une troisième partie, enfin, nous analysons le rôle des OPA en matière d'insertion des producteurs dans les marchés, ou au contraire d'exclusion, à partir d'une étude des dynamiques à l'œuvre.

## ● Les relations entre modes de coordination et accès aux marchés au Costa Rica

Nous explicitons ici le cadre général de notre étude, à partir d'une revue de la littérature sur les modes de coordination économique et leurs applications au cas des filières agricoles, qu'il s'agisse de l'accès des producteurs au marché ou du rôle des OPA pour en faciliter l'accès. Nous présentons ensuite la méthodologie mobilisée au Costa Rica.

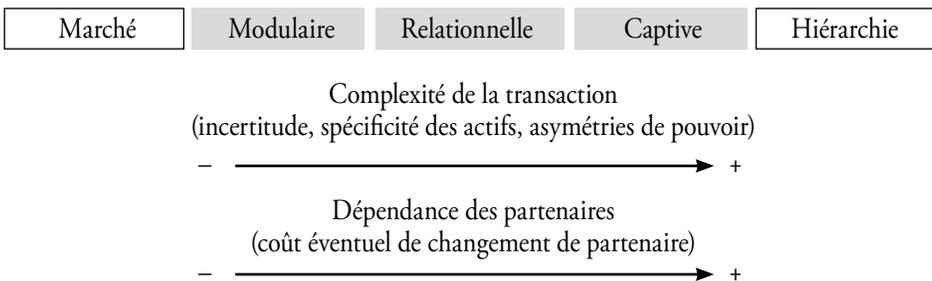
### **Modes de coordination, accès des producteurs agricoles aux marchés**

Les travaux de Gereffi *et al.* (1994, 2005) identifient trois catégories analytiques entre le marché et la hiérarchie, permettant ainsi une caractérisation des modes de coordination au sein des filières agricoles selon un gradient de niveau de coordination et d'asymétrie de pouvoir entre acheteurs et vendeurs (*figure 1, en page suivante*). Chaque mode est défini par « une relation de pouvoir qui détermine comment les ressources financières, matérielles et humaines sont allouées et se répartissent dans la filière » (Gereffi, 1994). En se basant sur la capacité d'un acteur de la filière à influencer, voire à déterminer les activités des autres acteurs de cette filière, l'auteur propose une gamme de modes de gouvernance pour décrire et analyser les processus de coordination verticale au sein des filières, qui tient compte du coût éventuel de changement de partenaire commercial, de l'existence d'asymétries de pouvoir et de la complexité de la transaction. Ainsi, dans le mode de coordination de type « marché », l'offre et la demande sont le fait de nombreux agents indépendants, il n'y a pas de spécificité des actifs ni d'asymétrie de pouvoir. Typiquement, la transaction entre acheteurs et vendeurs s'inscrit dans le cadre d'un marché « spot ». Dans le mode de coordination dit « modulaire », les opérateurs sont relativement indépendants et peuvent facilement décider d'établir des transactions avec d'autres acteurs. La spécificité des actifs est faible

et l'asymétrie de pouvoir entre les acteurs est limitée. Dans le mode de coordination dit « relationnel », les opérateurs sont mutuellement dépendants, car les transactions sont plus complexes en termes de connaissances à acquérir, de techniques à mettre en œuvre et de normes à respecter. Ils doivent alors mobiliser des actifs spécifiques importants (investissement, compétences, processus, etc.). Les relations se basent plus fortement sur la confiance et la réputation. Dans le mode de coordination dit « captif », la spécificité des actifs est élevée et les asymétries de pouvoir sont importantes, avec des petits fournisseurs étroitement dépendants des acheteurs. Étant donné la complexité de la transaction, ces derniers ne peuvent que difficilement décider de passer des contrats avec d'autres opérateurs. Le mode de coordination de type « hiérarchique », enfin, correspond à une intégration de l'ensemble des fonctions de production, de transformation et de commercialisation au sein d'une même organisation.

La littérature qui analyse le fonctionnement des filières agricoles au travers de leurs modes de coordination identifie de multiples contraintes pouvant conduire à des processus d'exclusion des producteurs des marchés agricoles, et notamment : leur accès limité aux facteurs de production (principalement terre et capital financier), leur dotation faible en capital humain ou social, le manque d'infrastructures de production ou de communication, des contraintes spécifiques liées à la commercialisation, telles que des coûts et des risques de transaction élevés, ou encore des capacités faibles de négociation (Kruseman *et al.*, 1995; Jaffee et Morton, 1995; Bienabé *et al.*, 2004). Pour les producteurs agricoles, le maintien dans une filière dans laquelle il y a des exigences particulières en termes de qualité, de volume ou de calendrier des livraisons suppose généralement une modification du système de production (fourniture en intrants, investissement en équipements, développement de compétences). Si certains producteurs parviennent à adapter leur système

**Figure 1**  
**Les différents modes de coordination\***



\* D'après Gereffi et al. (2005).

de production pour répondre aux évolutions de la demande du marché et se maintiennent dans les filières, d'autres sont progressivement exclus de ces filières et peuvent être contraints de changer de production, voire de quitter le secteur agricole (Markelova *et al.*, 2008). En outre, la dépendance envers un produit qui requiert la réalisation d'investissements spécifiques peut renforcer et multiplier les risques pour le producteur, en particulier en cas de crise sur les prix ou de non-respect des accords d'un des acteurs de la filière (Hobbs, 1996).

### **Rôle des organisations de producteurs agricoles dans l'accès aux marchés**

Pour améliorer leur position dans les filières, les producteurs tendent à promouvoir de nouvelles stratégies collectives, afin de réaliser des économies d'échelle dans les opérations de transformation et de commercialisation (voire de production), de renforcer leur pouvoir de négociation, de contrôler les risques, de réduire les asymétries d'information et de créer des alliances visant à améliorer la compétitivité en améliorant la qualité et en générant de la valeur ajoutée (Bijman et Ruben, 2005). L'importance des OPA pour limiter les coûts de transaction et améliorer le pouvoir de négociation des producteurs sur les marchés a été soulignée par de nombreux auteurs (Dyer et Singh, 1998; Key et Runsten, 1999). Les OPA peuvent être analysées comme des innovations institutionnelles permettant de résoudre certaines défaillances de marché. Ces OPA peuvent cependant être de natures très diverses<sup>(1)</sup>, du fait de leurs statuts juridiques (associations, coopératives, fédérations, etc.), de leurs orientations stratégiques (spécialisation sur un produit, diversification d'activité à l'échelle d'un territoire), des fonctions qu'elles occupent (appui à la production, transformation, commercialisation, etc.) et des services qu'elles fournissent aux producteurs membres (approvisionnement en intrants, conseil technique ou de gestion, financement, etc.). Certains auteurs soulignent enfin que les OPA ne peuvent répondre à tous les problèmes rencontrés par les producteurs (Ton *et al.*, 2007). La capacité d'une OPA à améliorer l'accès des petits producteurs au marché dépend des caractéristiques du groupe, des règles que celui-ci élabore pour le fonctionnement de l'organisation, du type de produit (périssable ou non, de base ou de niche, etc.), du marché visé (local, national, international) et de l'environnement extérieur (Markelova *et al.*, 2008).

### **Une analyse comparative des modes de coordination des filières agricoles au Costa Rica**

Le retrait de l'Etat de l'appui au secteur agricole à partir du milieu des années 90, la libéralisation des échanges qui tendent à favoriser au Costa Rica les importations de produits alimentaires, mais aussi le développement rapide du secteur tertiaire se traduisent par une réduction tendancielle de la part du produit intérieur brut agricole dans l'économie et à une réduction du nombre de producteurs agricoles.

(1) Une étude menée au Costa Rica (Faure *et al.*, 2008) relie la diversité des OPA à l'histoire agricole du pays: les plus anciennes OPA ont été créées dans les années 50, avec un Etat interventionniste, pour promouvoir le café et les produits vivriers, alors que les plus récentes ont été créées dans un contexte de libéralisation, pour promouvoir les cultures d'exportation. Cette étude conduit à une catégorisation des OPA selon les activités conduites, les ressources mobilisées et les modalités de coordination internes et externes utilisées. Cinq grands types d'organisations ont été identifiés: les organisations naissantes, qui ont des difficultés à définir une stratégie et à accumuler des ressources; les organisations de développement communautaires, qui cherchent à diversifier leurs activités et les services aux membres; les organisations professionnelles, qui investissent dans une filière en intégrant de nouvelles fonctions, notamment dans la transformation des produits; les organisations bureaucratiques, qui en se développant se coupent progressivement des demandes exprimées par leurs membres; et les organisations de défense des intérêts, qui peuvent être de nature syndicale, mais aussi économique, dans le cadre de dispositifs interprofessionnels, assurant ainsi une autre forme de coordination horizontale.

Les effets de ces évolutions affectent de manière significative mais différenciée les filières agricoles.

Notre analyse, si elle reconnaît l'importance déterminante des facteurs de l'environnement économique sur la structuration des filières, se focalise toutefois sur le rôle des modes de coordination qui prévalent au sein des filières agricoles dans l'accès des producteurs aux marchés. Nous analysons le fonctionnement de quatre filières au Costa Rica (viande bovine, lait industriel, haricot et ananas d'exportation) en nous appuyant sur une méthodologie fondée sur la réalisation d'études de cas et sur leur comparaison (Yin, 1994). Notre analyse a été menée à partir d'enquêtes réalisées aux différents niveaux de la filière dans le cadre d'une collaboration entre le Cirad et le ministère de l'Agriculture du Costa Rica. Ces enquêtes ont été menées auprès de cent soixante producteurs (évolution des systèmes de production et des stratégies de commercialisation), vingt-quatre responsables d'OPA (évolution des activités et des relations des OPA avec les acteurs amont et aval des filières), huit représentants d'entreprises privées (stratégies d'approvisionnement) et quatre responsables d'organisations interprofessionnelles chargées de réguler les relations entre les acteurs des filières (Maître D'Hôtel, 2007). Ces enquêtes nous ont permis de qualifier les processus d'accès des producteurs aux marchés, sur la base de paramètres considérés :

- au niveau des producteurs (l'évolution du nombre de producteurs au sein des filières et la part de la production fournie par des exploitations agricoles familiales (par opposition aux exploitations agricoles salariales) ;
- au niveau des organisations (la part des producteurs affiliés à une OPA et la part de marché des OPA).

Onze ateliers ont été réalisés avec les OPA en recourant à la méthode de « *focus group* » (Krueger et Casey, 2000) afin de discuter et de valider les résultats obtenus, d'identifier les enjeux futurs et de formuler une proposition visant à renforcer le positionnement des producteurs (Faure *et al.*, 2007).

---

## Quels sont, selon les filières étudiées, les principaux modes de coordination ?

Dans cette partie, nous présentons les filières d'étude au Costa Rica : viande bovine, lait industriel, haricot et ananas d'exportation, à partir des modes de coordination qui prévalent au sein de ces filières.

### **Viande bovine : coordination par le marché sous surveillance des organisations**

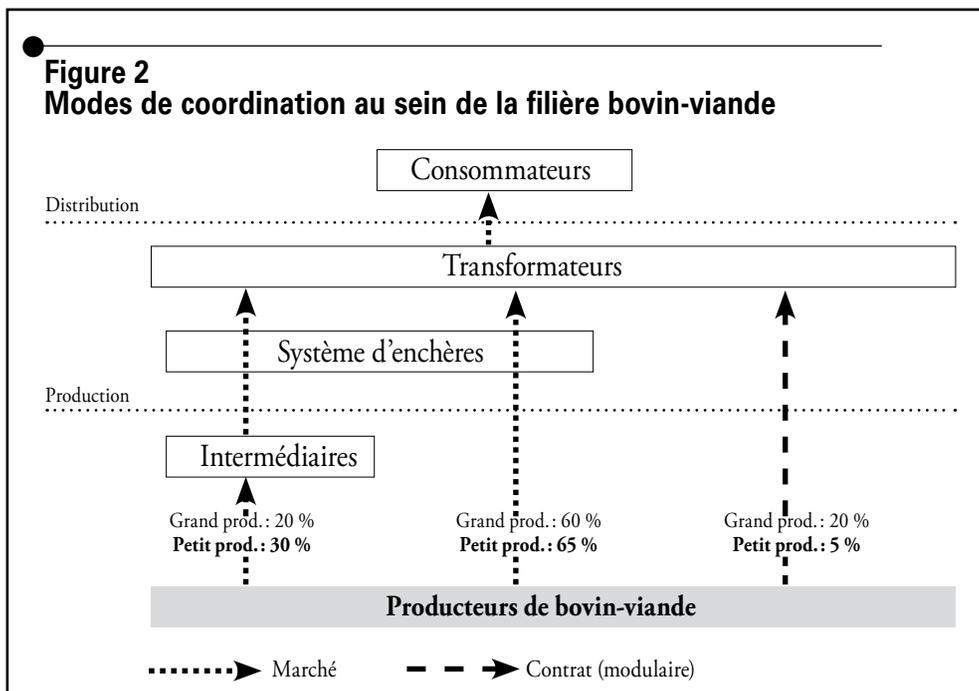
La filière viande bovine est l'une des plus anciennes du pays, mais elle a été fortement affectée, d'une part, par une réduction des exportations du fait d'une concurrence accrue avec d'autres pays et, d'autre part, par une compétition accrue sur le marché national du fait d'importations

liées à l'ouverture des marchés provoquant une réduction tendancielle du nombre de producteurs.

Actuellement, la coordination (figure 2) par le marché représente 95 % environ des transactions (Corfoga, 2005).

Les grands producteurs vendent leur bétail sur pied dans des marchés aux enchères dont le fonctionnement est la plupart du temps géré par des OPA régionales. Les petits producteurs vendent également leur bétail sur pied auprès des marchés aux enchères, soit directement, soit au travers d'intermédiaires quand ils ne disposent pas de moyens de transport appropriés. Les marchés aux enchères fonctionnent comme des marchés « spot » où l'offre rencontre la demande et où les prix sont fixés de manière transparente du fait d'un suivi par l'organisation qui est chargée d'informer les producteurs sur les tendances des prix et de définir les dates des enchères et les règles de fixation des prix au cours des enchères. Quelques rares transactions sont réalisées directement entre les producteurs et les transformateurs qui possèdent des unités de conditionnement. Ces transactions concernent généralement des grands producteurs qui, tout en respectant les spécifications techniques demandées, sont capables de négocier directement avec les transformateurs. Dans ces cas, la coordination est modulaire.

Au Costa Rica, et en comparaison des autres filières étudiées, l'élevage bovin se caractérise pour les producteurs par un relativement faible niveau de risque pesant sur la production et la commercialisation et par



des exigences peu strictes en matière de spécification technique, puisque les prix des animaux dépendent principalement du poids et du type d'animal. Ces caractéristiques facilitent la domination d'une coordination par le marché. L'élevage bovin représente une production sûre qui apporte des revenus stables tout au long de l'année. Les petits producteurs combinent souvent la production de viande et de lait avec des cultures annuelles, alors que les grands producteurs ont des systèmes de production davantage spécialisés (Faure et Samper, 2005). Du fait du faible niveau de valeur ajoutée que génère la production bovine par hectare et du faible nombre d'actifs spécifiques nécessaires pour la production bovine (peu d'investissements, peu de pâturages améliorés, compétences facilement accessibles), le système de production est d'une grande flexibilité : quelques grands producteurs s'orientent actuellement vers des types de production plus rentables, l'ananas notamment.

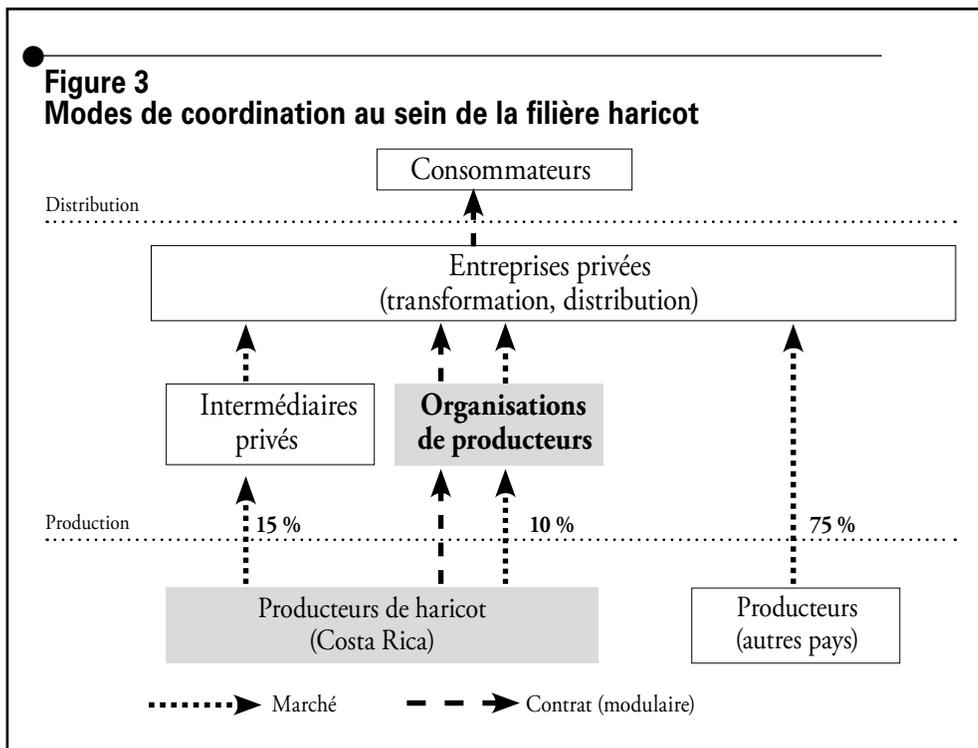
Dans la filière viande bovine, on ne rencontre pas d'OPA impliquées dans la commercialisation directe des produits. Les OPA régionales d'éleveurs, les *cámaras*, jouent un rôle en garantissant un bon déroulement des transactions faites au niveau des marchés aux enchères. En outre, une interprofession nationale regroupant des représentants des producteurs, des transformateurs et de l'État permet aux producteurs de participer aux processus de négociation des politiques publiques sectorielles et de mettre en place des appuis aux éleveurs (formation, accès au crédit) afin de renforcer la qualité des produits et d'adapter les systèmes de production aux exigences renouvelées des marchés.

### **Haricot : coordination par le marché ou modulaire, organisations en position de faiblesse**

La filière haricot (*figure 3, en page suivante*), qui était fortement soutenue par l'État jusqu'au début des années 90 avec une fourniture d'intrants subventionnés et un système de collecte à prix garantis, a connu une forte crise avec la libéralisation du secteur et le développement d'importations massives. Avec une consommation nationale relativement stable, la demande auprès des producteurs nationaux s'est restreinte et les prix ont chuté, entraînant une réduction radicale du nombre de producteurs. Actuellement, la production nationale ne correspond plus qu'à 25 % de la consommation (Salazar, 2003). Le mode de coordination dominant tend à être le marché (75 %), avec l'importance des importations, même si dans le pays se mettent en place quelques contrats entre OPA et entreprises privées de transformation et de distribution. Les contrats correspondent à des coordinations modulaires qui ne nécessitent pas un niveau de spécificité élevé des actifs (investissements limités dans le matériel, compétences facilement accessibles), mais réduisent considérablement les risques de marché pour les petits producteurs.

La filière haricot est caractérisée par une forte compétition entre les produits nationaux et les produits d'importation et par une très faible compétitivité des producteurs nationaux vis-à-vis des producteurs argentins,

**Figure 3**  
**Modes de coordination au sein de la filière haricot**



chinois ou nicaraguayens. Cette situation a conduit à une forte réduction des revenus des producteurs et à une limitation de leurs capacités à investir pour améliorer la productivité et la qualité de leurs produits. Ils ont adopté une stratégie de production diversifiée au niveau des exploitations (maïs, riz, élevage, etc.) afin d'être moins dépendants de la production de haricot, certains allant jusqu'à l'abandonner (Faure et Samper 2005). Seuls les grands producteurs ayant investi dans des moyens mécanisés s'y maintiennent : ils possèdent bien souvent un peu d'élevage pour diversifier leurs revenus et limiter les risques de la production de haricot.

Celle-ci est facilement stockable dans les exploitations et les opportunités d'achat sont nombreuses avec une forte présence d'entreprises et d'intermédiaires, ce qui rend la coordination entre OPA et membres parfois difficile, avec des comportements opportunistes de nombreux producteurs qui vendent directement à des intermédiaires privés, et limite les capacités des OPA à négocier des conditions de commercialisation favorables. Dans une telle situation, les OPA ont des marges de manœuvre limitées pour investir dans des équipements (séchage, tri, etc.) afin d'accroître la valeur ajoutée dégagée et ont tendance à développer d'autres d'activités (commercialisation d'autres produits, développement d'activités non agricoles) pour diversifier leurs revenus. Dans ce contexte, la plupart de ces OPA ont une base économique fragile et dépendent en partie d'appuis

extérieurs (Etat, ONG, etc.) pour assurer leur développement. La coordination entre les membres et les OPA est soit de type modulaire, soit de type « marché ».

Les contrats formels qui s'établissent entre OPA et entreprises privées permettent, pour les OPA, de limiter les risques de commercialisation (en garantissant l'accès aux marchés pour les producteurs) et, pour les entreprises privées de la transformation et de la distribution, de réduire les coûts de transaction résultant de la collecte auprès de producteurs individuels dispersés. En outre, ces contrats formels permettent d'améliorer le contrôle de la qualité des produits et la régularité des approvisionnements. Néanmoins, la présence de nombreuses entreprises privées et la possibilité d'importer maintiennent les OPA dans une situation de forte asymétrie envers les acteurs de l'aval. Cependant, quelques rares OPA regroupent de plus grandes exploitations familiales et parviennent à négocier des contrats plus facilement avec les entreprises privées. La coordination à ce niveau est également soit de type modulaire, quand il existe un contrat, soit de type « marché ».

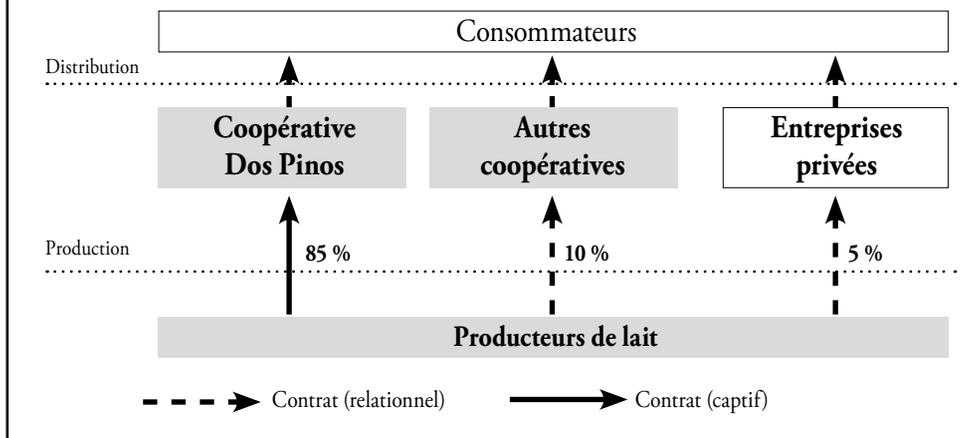
### **Lait industriel: coordination captive avec des organisations fortement présentes**

La filière lait a également connu un processus de libéralisation. Néanmoins, une politique d'appui à la production à travers le maintien raisonné de mesures de protection sectorielle a permis de dynamiser la filière en favorisant l'émergence d'acteurs dans la transformation du lait (OPA et entreprises privées) et en maintenant des prix attractifs aux producteurs. De ce fait, la filière est aujourd'hui principalement une filière lait industriel. La production de fromage par des unités artisanales familiales pour la vente locale est faible. Il n'existe pas d'OPA fournissant des appuis à ce type de producteurs. De plus, la plupart de ces petits producteurs sont en situation délicate, car la loi leur interdit de commercialiser leur fromage sans une mise aux normes des installations et l'obtention de certifications sanitaires pour l'élevage. Cette situation rend difficile l'obtention de données sur la filière fromagère.

Toutes les coordinations entre acteurs dans la filière lait industriel reposent sur l'existence de contrats plus ou moins contraignants, qui dans la plupart des cas font intervenir des OPA (*figure 4, en page suivante*).

Les OPA peuvent être classées en deux types. Le premier est représenté par la coopérative Dos Pinos, qui couvre à elle seule 85 % du marché national (Montero, 2004) et a intégré verticalement les différentes fonctions de la filière: collecte du lait en exigeant des producteurs qu'ils respectent des spécifications techniques strictes et en leur fournissant des services (approvisionnement en intrants, formation, etc.), transformation du lait et distribution en développant des alliances fortes avec les supermarchés et autres acteurs de la distribution. La coordination entre OPA et membres est de type captif, car le contrat liant les producteurs-membres à la coopérative est strict non seulement en matière de qualité

**Figure 4**  
**Modes de coordination au sein de la filière lait industriel**



du produit, mais aussi en termes de processus de production. Par ailleurs, les producteurs ne peuvent pas facilement s'orienter vers d'autres activités productives, car la spécificité des actifs est élevée (génétique améliorée, investissement de matériel de traite, etc.).

Le second type est constitué par des OPA en concurrence avec des entreprises privées qui collectent et transforment le lait sur la base de mécanismes contractuels plus souples et qui représentent 10 % du marché (Sepsa, 2002). La plupart de ces OPA ont une base économique solide et sont autonomes. Les producteurs peuvent plus facilement changer de partenaires commerciaux que dans le cas d'une relation avec Dos Pinos: la coordination entre producteurs et transformateurs est de type relationnel. La nécessité pour les producteurs de vendre leur lait rapidement afin d'éviter des problèmes de conservation et pour les transformateurs de se garantir un approvisionnement régulier et de qualité afin de réduire les risques dans un contexte d'investissements élevés conduit à l'émergence de mécanismes de coordination captive au sein de la filière. Le besoin de développer et de « protéger » des actifs spécifiques (outil industriel, marques) est une raison clé pour expliquer, d'une part, l'émergence d'OPA fortes en compétition avec des entreprises privées et, d'autre part, la longue tradition des OPA en matière de négociation avec l'Etat pour obtenir des politiques publiques sectorielles favorables (protection du marché national par un droit de douane élevé).

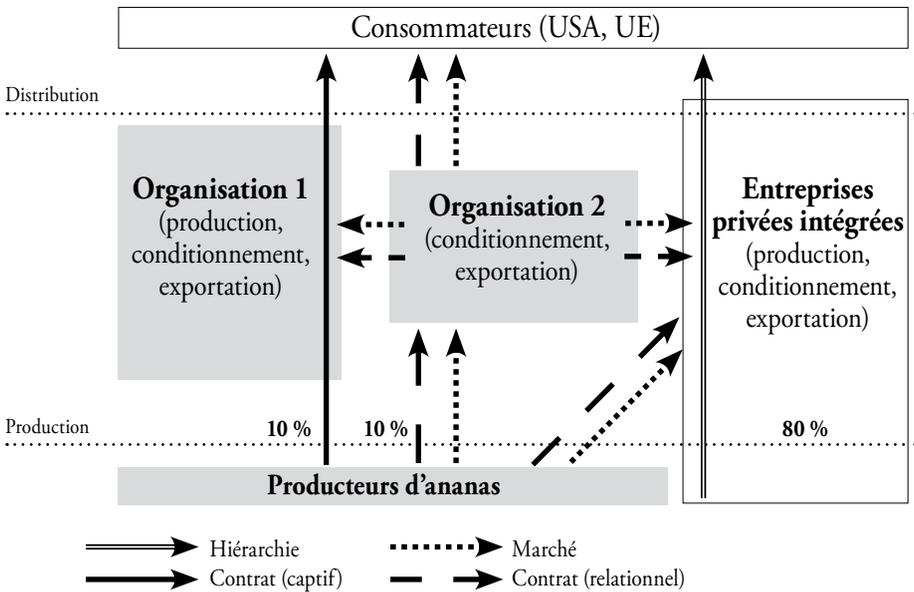
Les producteurs de lait industriel ont développé des systèmes de production qui tendent à être spécialisés et qui reposent sur des actifs spécifiques (construction de laiteries, développement de compétences techniques pour la gestion de la qualité, localisation du troupeau laitier dans des zones écologiques particulières, pâturages améliorés). L'accès

des producteurs à la filière lait industriel reste limité en raison du niveau des actifs spécifiques requis au niveau des exploitations. Certains producteurs abandonnent graduellement l'activité, car ne disposant pas des ressources suffisantes (capital, équipement, surface fourragère, etc.) ils sont incapables d'adapter leur système de production à des règles toujours plus strictes.

**Ananas : coordination hiérarchique, captive et relationnelle, avec un rôle croissant des organisations**

La filière ananas d'exportation a connu un rapide essor depuis la fin des années 90, du fait d'un produit de qualité reconnu internationalement (variété « Extrasweet ») et du retrait du principal concurrent, la Côte-d'Ivoire (Vagneron *et al.*, 2009). Il s'agit d'une filière dynamique, avec une demande importante et des prix attractifs pour les producteurs. Elle se caractérise aujourd'hui par la coexistence de trois formes de coordination (figure 5). La coordination hiérarchique est dominante (80 % des flux de produits) et correspond à de grandes entreprises privées nationales ou internationales qui ont verticalement intégré les fonctions depuis la production, le conditionnement et jusqu'à l'exportation de l'ananas (Quesada, 1999). A la marge se développent des formes contractuelles plus ou moins formalisées (Chaves, 2004), du fait, d'une part, d'OPA

**Figure 5**  
**Modes de coordination au sein de la filière ananas d'exportation**



qui ont progressivement intégré les fonctions de conditionnement et d'exportation et mettent en place des coordinations captives avec leurs membres en raison du niveau élevé d'actifs spécifiques mobilisés par ces derniers et, d'autre part, d'OPA qui mettent en place des coordinations relationnelles avec leurs membres. Enfin, la coordination par le marché est limitée et utilisée seulement de manière ponctuelle entre les intermédiaires privés qui achètent aux producteurs individuels et revendent à certaines OPA ou à certaines entreprises privées qui ont besoin de produits pour honorer des contrats passés avec des exportateurs.

En raison de spécifications techniques strictes liées aux marchés de l'exportation (gestion de la qualité et de la conservation, système de traçabilité et de certification), de coûts élevés de production (techniques de production intensives) et de l'importance de la régularité dans la livraison des produits, la hiérarchie est le mode de coordination dominant au sein de la filière ananas. Les firmes privées transnationales ou nationales préfèrent produire directement une part importante des produits qu'elles exportent afin de réduire les risques liés à la qualité et les coûts de transaction pour leur approvisionnement. Cependant, pour satisfaire les besoins du marché, elles négocient souvent des contrats de long terme avec quelques grands producteurs et quelques OPA pour s'assurer un approvisionnement complémentaire en produit tout en respectant des règles strictes en matière de qualité, de volume et de processus de production.

Comme les prix de l'ananas sur les marchés internationaux sont élevés, le nombre de producteurs s'accroît malgré des barrières significatives à l'entrée du fait de coûts de production importants. Pour les mêmes raisons que les grandes firmes, mais aussi pour pouvoir consacrer le temps nécessaire à une culture exigeante en travail, les producteurs impliqués dans la production d'ananas tendent à se spécialiser en mobilisant des actifs spécifiques (aménagement de parcelles, acquisition de compétences techniques spécialisées, connaissance des circuits de commercialisation pour ceux qui traitent directement avec des entreprises privées, etc.). Le besoin de mieux organiser la collecte des récoltes en fonction des exigences du marché a favorisé la création d'OPA regroupant les producteurs qui ne peuvent pas fournir des quantités suffisantes pour traiter avec les grandes entreprises privées. Cependant, le développement de ces OPA est freiné par des comportements opportunistes de certains membres qui peuvent à tout moment décider de vendre à travers d'autres canaux et par les nombreuses difficultés rencontrées pour organiser des exportations sans passer par des entreprises exportatrices privées. Les relations entre les OPA et les opérateurs de l'aval sont de nature variée (coordination captive avec des entreprises dans le cadre de contrats de long terme, coordination relationnelle avec des entreprises dans le cadre de contrats de court terme). Étant donné l'attractivité de la filière, la plupart de ces OPA disposent de ressources significatives (bureau, gérant salarié, parfois techniciens et installation de conditionnement).

**Synthèse: caractéristiques des produits et modes de coordination**

La présentation succincte des quatre filières étudiées montre la variété des caractéristiques intrinsèques des produits, celle des actifs spécifiques mobilisés par les acteurs, ainsi que la variété des formes de coordination (tableau 1).

**Tableau 1**  
**Caractéristiques des produits et modes dominants de coordination\***

	<b>Viande bovine</b>	<b>Haricot</b>	<b>Lait industriel</b>	<b>Ananas</b>
<b>Caractéristiques du produit</b>	Vente sur pied	Stockable	Périssable	Périssable
<b>Normes de qualité</b> • basées sur le produit • basées sur le processus	Faibles Oui Non	Modérées Oui Non	Fortes Oui Oui	Fortes Oui Oui
<b>Actifs spécifiques mobilisés par les producteurs</b>	Faibles	Modérés	Forts	Forts
<b>Actifs spécifiques mobilisés par le premier acteur de l'aval</b>	Modérés (abattage)	Faibles (séchage et emballage)	Très forts (transformation, conditionnement, commercialisation)	Forts (conditionnement, commercialisation)
<b>Mécanisme de coordination dominant dans la filière</b>	Marché	Modulaire	Captif	Hiérarchique**
<b>Mécanisme de coordination entre producteurs et OPA</b>	–	Modulaire	Captif	Captif ou relationnel
<b>Mécanisme de coordination entre OPA et acheteurs</b>	–	Modulaire	Relationnel	Relationnel
<b>Mécanisme de coordination entre producteurs et acheteurs</b>	Marché	Marché	–	Marché

\* Les modes de coordination sont ceux définis en début d'article.

\*\* La hiérarchie est le principal mécanisme de coordination, mais concerne uniquement les grandes sociétés privées.

## Quel est le rôle des modes de coordination dans l'accès des producteurs aux marchés?

Quels liens existe-t-il entre les modes de coordination et l'accès des producteurs aux marchés agricoles? En particulier, les organisations permettent-elles un meilleur accès des producteurs aux marchés? Sous quelles conditions?

### Modes de coordination et dynamiques des exploitations agricoles

Selon les évolutions en cours au sein des filières étudiées, les producteurs doivent adapter leurs systèmes de production de manière plus ou moins radicale (tableau 2). Dans le cas de filières dominées par des coordinations de type « marché » ou de type modulaire (haricot et viande bovine), les producteurs qui ont pu se maintenir sur les marchés l'ont fait sans pour autant modifier leurs systèmes de production (faible niveau de spécialisation, faible intensification). Dans le cas de filières dominées par des coordinations captives ou hiérarchiques (lait et ananas), nos observations indiquent que les producteurs tendent à se spécialiser et à intensifier

**Tableau 2**  
**Modes de coordination et dynamique des exploitations agricoles**

	Viande bovine (marché)		Haricot (modulaire)		Lait industriel (captif)		Ananas (captif-relationnel)	
	1984	2004	1994	2004	1994	2004	1994	2004
<b>Nombre de producteurs (1 000)</b>	41	26	21	6	9	5	0,6	3
<b>Tendance évolution</b>								
• petites exploitations	+		-		-		+	
• grandes exploitations	-		-		0		+	
<b>Part de marché des exploitations familiales vs entreprises privées (% hors importation)</b>	75	85	100	100	90	95	10	20
<b>Niveau de spécialisation des producteurs</b>	Variable Polyculture* Spécialisation**		Faible Polyculture		Forte Spécialisation exclusive		Forte Spécialisation accrue	
<b>Niveau d'intensification</b>	Faible		Faible		Fort		Fort	

\* Majorité des exploitations.

\*\* Minorité de grandes exploitations.

Sources: Chaves, 2004; Salazar, 2005; Villegas, 2004; Ministerio de Economía, 1987; Corfoga, 2005; enquêtes des auteurs.

leurs systèmes de production. Dans le cas de la filière lait industriel, cette spécialisation et cette intensification résultent des exigences des transformateurs en termes de gain de productivité et d'amélioration de la qualité des produits. Les investissements nécessaires ont été facilités grâce à une sécurisation des transactions par des coordinations captives. Dans le cas de la filière ananas, cette spécialisation et cette intensification résultent des caractéristiques d'un marché d'exportation aux fortes contraintes techniques (qualité à respecter, compétences à mobiliser) et aux barrières à l'entrée élevées (coûts de production). L'existence de coordinations captives ou relationnelles avec quelques OPA a permis de faciliter l'accès de ce marché dynamique à des producteurs familiaux, dont la majorité disposaient initialement de ressources suffisantes pour investir, en leur offrant des possibilités sécurisées d'écoulement de leurs produits. Enfin, dans les deux filières, afin de rentabiliser leurs investissements, les producteurs tendent à augmenter la taille de leur exploitation en achetant ou en louant de la terre.

Il existe une relation complexe entre les modes de coordination et les caractéristiques des exploitations agricoles. Cette relation peut s'exprimer dans les deux sens : d'une part, des évolutions des modes de coordination induiront des changements au niveau de l'exploitation ; de l'autre, des évolutions au niveau de l'exploitation conduiront à privilégier certains modes de coordination. Il est néanmoins important de mentionner que les modes de coordination n'expliquent pas à eux seuls l'accès ou non des producteurs aux marchés. Le prix et la dynamique de la demande demeurent des variables explicatives majeures des évolutions constatées. Par exemple, le prix du haricot importé est inférieur aux coûts de production du haricot costaricain : ce manque de compétitivité constitue la raison principale de l'exclusion des producteurs. À l'inverse, dans la filière ananas, l'existence de prix élevés sur les marchés internationaux et le dynamisme de la demande pour la qualité produite au Costa Rica expliquent en grande partie une participation accrue des producteurs familiaux. Les évolutions constatées au niveau des exploitations dépendent également des ressources mobilisables par les producteurs et, au final, de leur capacité à adapter leurs exploitations aux exigences des opérateurs aval de la filière dans laquelle ils se situent, voire à passer d'une filière à l'autre. Par exemple, seuls les producteurs qui ont la capacité d'accéder à un capital (financier, technique) peuvent facilement abandonner la production de bœuf ou de haricot pour investir dans la production d'ananas.

### **Modes de coordination et rôle des organisations**

Pour analyser le rôle que les OPA peuvent jouer pour faciliter l'accès des producteurs aux marchés, nous devons comprendre le lien qui existe entre les modes de coordination et les caractéristiques des OP pour chacune des filières étudiées (*tableau 3, en page suivante*).

Les modes de coordination captifs peuvent permettre aux producteurs disposant de ressources initiales minimales d'accéder aux marchés

**Tableau 3**  
**Modes de coordination et rôle des organisations**

Filière (mode de coordination)	Viande bovine (marché)	Haricot (modulaire)	Lait industriel (captif)	Ananas (captif-relationnel)
Part des producteurs affiliés à une OPA	0 %	30 %	85 %	50 %
Part de marché des OPA*	0 %	10 %	95 %	20 %
Rôle des OPA dans la filière au niveau local (activités économiques)	Gestion des transactions (vente aux enchères)	Collecte, séchage, conditionnement simple, commercialisation	Collecte, transformation, commercialisation, exportation	Collecte, conditionnement, commercialisation (exportation)
Rôle des OPA dans la filière au niveau national (activités politiques)	Co-élaboration des politiques sectorielles au sein d'une interprofession	Lobbying limité des producteurs isolés face aux entreprises privées	Lobbying important pour des mesures d'appui et de protection de la filière	Pas de capacité de lobbying face aux grandes entreprises

\* La part de marché des OPA tient compte des importations (cas du haricot) et de la production des grandes entreprises nationales et multinationales (cas de l'ananas).

Source : enquêtes des auteurs.

agricoles correspondant à des filières caractérisées par l'existence de normes techniques strictes, d'investissements spécifiques coûteux ou de risques élevés, puis d'y renforcer leur position. Pour cette situation, nos résultats empiriques indiquent deux options.

La première est la création d'OPA capables d'assurer un processus d'intégration verticale dans la filière, comme dans le cas de la filière lait. Les producteurs s'inscrivent alors dans un environnement institutionnel régi par des règles strictes afin de répondre aux besoins du marché et de sécuriser les actifs spécifiques. Ce genre de coordination peut mener à l'exclusion des producteurs les moins dotés en ressources, car les OPA elles-mêmes doivent sécuriser leurs investissements et demeurer compétitives. A titre d'illustration, la coopérative Dos Pinos exerce une pression de sélection sur ses membres et, actuellement, seuls les producteurs disposant de ressources importantes peuvent s'y affilier. Ce processus d'exclusion (ou d'insertion sélective) est toutefois partiellement géré par les producteurs eux-mêmes, qui peuvent défendre leurs propres intérêts au sein de l'OPA grâce au statut coopératif de cette dernière.

La seconde option consiste en un processus d'intégration verticale sous le contrôle de sociétés privées au travers de contrats relativement stricts,

comme pour la filière ananas. Dans ce cas, et parce que les sociétés privées souhaitent éviter des coûts de transaction élevés et contrôler efficacement la qualité du produit, seuls les producteurs disposant de ressources importantes et ayant une forte capacité de production seront appelés à passer un contrat avec ces sociétés privées qui détiennent la majorité des parts de marché, sans que cela les prémunisse d'un processus d'exclusion en cas de crise affectant le secteur. Néanmoins, la politique interne des sociétés privées peut atténuer l'ampleur de cette exclusion en fonction de l'existence ou non de normes à caractère social.

Les modes de coordination relationnels ou modulaires peuvent permettre aux petits producteurs un meilleur accès aux marchés agricoles. Ici encore, nos résultats empiriques mettent en évidence des options diverses concernant les OPA.

Dans la filière haricot, quelques OPA collectent et vendent une partie de leurs récoltes sur la base de contrats annuels établis avec des sociétés privées qui conditionnent les haricots, puis approvisionnent directement les supermarchés. Pour générer une plus grande valeur ajoutée et pour sécuriser leur accès au marché intérieur, quelques-unes tentent depuis peu d'intégrer verticalement de nouvelles fonctions telles que le séchage et le tri des haricots.

Dans la filière ananas, les OPA les plus fortes peuvent faciliter l'accès des petits producteurs aux marchés, même dans un environnement caractérisé par l'existence de normes strictes pour les produits exportés. Dans cette situation, la définition et la mise en exécution de règles pour contrôler les comportements opportunistes de leurs membres constituent un point clé. De façon à fidéliser ces derniers, elles leur proposent des services de qualité (crédit, intrants, formation, conseil, etc.) et mènent parfois des actions dépassant le cadre productif et visant à aider leurs familles (crédit, santé, éducation, etc.). Avec ces formes de coordination, les petits producteurs disposent de davantage de marge de manœuvre pour adapter leurs systèmes de production à la demande du marché.

Enfin, la coordination par le marché peut aussi être un mécanisme qui permet l'insertion des petits producteurs dans les filières, particulièrement quand les normes de production sont relativement peu exigeantes et quand les mécanismes du marché sont transparents, comme pour la filière viande bovine, qui s'appuie sur un système d'enchères contrôlé par des OPA. Dans ce cas, l'existence d'OPA assurant les fonctions de collecte et de commercialisation (coordination verticale) n'est pas ressentie comme un besoin par les producteurs, car ils peuvent facilement vendre leurs produits sans passer par le développement d'une action collective qui représente toujours un investissement important en termes de temps et d'effort.

Au-delà de ces considérations, il convient ici de faire remarquer que la capacité des OPA à faciliter l'accès des producteurs aux marchés agricoles dépend également des caractéristiques de ces OPA, notamment de leurs capacités financières et matérielles, de leurs connaissances techniques

et de leurs ressources humaines, des règles de gouvernance dont elles se dotent pour déterminer les relations entre l'OPA et ses membres. La dotation en ressources des OPA est le résultat de dynamiques d'apprentissage lentes et complexes. Dès lors, la construction d'une organisation forte demande du temps : par exemple, plus de cinquante ans et un appui étatique direct et indirect ont été nécessaires pour consolider la coopérative Dos Pinos.

Il convient également de souligner l'importance du rôle des OPA représentant les intérêts des producteurs au niveau national. En effet, le rôle des OPA dans la co-construction des règles de fonctionnement de la filière au sein d'une interprofession (cas de la filière bovin-viande) ou dans la négociation de politiques propices grâce à un lobbying sectoriel coordonné (cas de la filière lait industriel) est un facteur important pour construire un cadre institutionnel propice aux producteurs. En l'absence d'une représentation effective et efficace des intérêts des producteurs (cas de la filière haricot), la politique commerciale décidée par l'Etat peut nuire profondément à l'accès des producteurs aux marchés.

---

## Conclusion

Les conditions d'accès des producteurs aux marchés agricoles dépendent des modes de coordination qui prévalent au sein des filières, mais aussi de la dotation en ressources de l'exploitation (capital physique, financier, humain, social, etc.). Pour certains modes de coordination et pour certains types d'exploitation, les OPA peuvent favoriser l'insertion des producteurs familiaux dans le marché, tout en considérant que les caractéristiques de l'environnement économique (prix et demande), largement conditionnées par les politiques agricoles, sont des facteurs surdéterminants pour expliquer l'accès au marché.

Dans le cas de filières n'imposant pas des normes strictes de production, les producteurs y ont directement accès. Les OPA n'ont alors pas de rôle direct à jouer en termes de collecte des produits et de commercialisation (coordination verticale). Dans cette situation, l'intervention de l'Etat et des OPA peut être réduite à une facilitation des transactions passant par la définition et le contrôle de règles claires assurant la transparence des échanges, réduisant les asymétries d'information et stimulant la concurrence entre acteurs de l'aval.

Dans le cas de filières imposant des normes plus strictes de production, les modes de coordination de type captif peuvent permettre aux producteurs disposant de ressources significatives de se maintenir ou d'accéder au marché. Dans ce cas précis, l'accès au marché s'inscrit dans un processus sélectif qui mène à l'exclusion d'une frange de petits producteurs. Les OPA peuvent jouer un rôle afin de limiter cette exclusion. Néanmoins, les exigences des acteurs de l'aval et la concurrence peuvent les conduire à adopter également des pratiques d'exclusion sélective et de fonctionnement de type « club ».

Les modes de coordination de type relationnel ou modulaire limitent ces processus d'exclusion, car ils permettent aux producteurs (même les moins dotés en ressources) de s'inscrire dans des processus progressifs d'apprentissage. Dans ce cas, l'accès des organisations aux marchés dépend en grande partie de la capacité des OPA à négocier avec les acteurs de l'aval des contrats favorables et à offrir à leurs membres des services appropriés afin qu'ils puissent répondre aux exigences du marché. L'insertion peut être favorisée par l'existence de politiques publiques aptes à créer un environnement institutionnel favorable aux organisations (programmes de formation, d'appui et de conseil destinés à un renforcement des capacités des organisations, notamment en termes de négociation et d'exécution de contrats).

Nos résultats militent ainsi pour une attention accrue des pouvoirs publics aux formes collectives d'organisation et, au-delà, pour un renforcement du dialogue entre les organisations et l'Etat en vue de développer des politiques publiques à même de faciliter l'accès des producteurs familiaux aux marchés agricoles. ●

## Bibliographie

- Berdegú J., Balsevich F., Flores L., Reardon T.**, 2005, « Central American supermarkets' private standards of quality and safety in procurement of fresh fruits and vegetables », *Food Policy*, 30, p. 254-269.
- Bienabé E., Coronel C., Le Coq J.-F., Liagre L.**, 2004, « Linking farmers to agricultural product markets: lessons learnt from literature and project review », colloque international AIEA2, Québec.
- Bijman J., Ruben R.**, 2005, « Repositioning agricultural cooperatives in the North and the South: where do the twain meet? », Agrifprocus Workshop, Deventer.
- Bosc P. M., Eychenne K., Hussein K., Losch B., Mercoiret M. R., Rondot P., Mackintosh-Walker S.**, 2003, *Le rôle des organisations paysannes et rurales dans la stratégie de développement rural de la Banque mondiale*, Washington, World Bank.
- Chaves A.**, 2004, *Asociación Cámara nacional de productores y exportadores de piña*, San José de Costa Rica, Cámara nacional de productores y exportadores de piña.
- Corfoga**, 2005, *Encuesta ganadera 2004*, San Jose de Costa Rica, Ministerio de Agricultura y Ganadería-Corporación Ganadera.
- Dyer J. H., Singh H.**, 1998, « The relational view: cooperative strategy and interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, 23, p. 600-679.
- Faure G., Samper M.**, 2005 « Vingt ans d'ouverture économique: l'avenir compromis de l'agriculture familiale au nord du Costa Rica », *Revue Tiers Monde*, 183, p. 581-602.
- Faure G., Hocde H., Meneses D.**, 2007, « Réflexions sur une démarche de recherche-action: les organisations paysannes du Costa Rica construisent leur vision de l'agriculture familiale », *Cahiers Agricultures*, vol. 16, n° 3, p. 205-211.
- Faure G., Le Coq J.-F., Rodríguez N.**, 2008, « Diversidad de las trayectorias y perspectivas de las organizaciones de pequeños productores en Costa Rica frente a la globalización », *Revista centroamericana de ciencias sociales*, vol. V, n° 2, p. 109-135.
- Hobbs J. E.**, 1996, « A transaction cost approach to supply chain management », *Supply chain management*, 1 (2), p. 15-27.
- Gereffi G.**, 1994, « The organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks », in Gereffi G. and Korzeniewicz M. (eds.), *Commodity chains and global capitalism*, Westport, Greenwood Press.
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T.**, 2005, « The governance of global value chains », *Review of international political economy*, 12 (1), p. 78-104.
- Jaffee S., Morton J.**, 1995, *Marketing Africa's high value foods: comparative experiences of an emergent private sector*, Washington, Kendall-Hunt.
- Key N., Runsten D.**, 1999, « Contract farming, smallholders and rural development in Latin America: the organization of agroprocessing firms and the scale of outgrower production », *World Development*, 27 (2), p. 381-401.
- Kruseman G., Ruben R., Hengsdijk H., Van Ittersum M. K.**, 1995, « Farm household modelling for estimating the effectiveness of price instruments in land use policy, Netherlands », *Journal of agricultural science*, 43 (1), p. 111-123.
- Krueger R. A., Casey M. A.**, 2000, *Focus groups: a practical guide for applied research*, London, Sage.
- Markelova H., Meinzen-Dick R., Hellin J., Dohrn S.**, 2008, « Collective action for smallholder market access », *Food Policy*, 34 (1), p. 1-7.

**Ministerio de Economía**, 1987, *Censo agropecuario 1984*, San José, Costa Rica.

**Montero E.**, 2004, *Comportamiento del precio de la leche fluida al productor y al consumidor en Costa Rica*, San José de Costa Rica, Cámara nacional de la leche.

**Quesada A.**, 1999, *Análisis del sector piñero en la región Huetar Norte*, Pital, Ministerio de Agricultura y Ganadería.

**Rondot P., Collion M. H.**, 2001, *Agricultural producer organizations: their contribution to rural capacity building and poverty reduction*, Washington, World Bank.

**Salazar J.**, 2005, *Desempeño de la actividad de frijol en Costa Rica*, San José, Ministerio de Agricultura y Ganadería.

**Sepssa**, 2002, *Desempeño de la ganadería de*

*leche y de la industria de la transformación de productos lácteos en Costa Rica*, San José, Ministerio de Agricultura y Ganadería.

**Ton G., Bijman J., Oorthuizen J.**, 2007, *Producers' organizations and chain development: facilitating trajectories of change in developing countries*, Wageningen Academic Publishers.

**Vagneron I., Faure G., Loillet D.**, 2009, « Is there a pilot in the chain? Identifying the key drivers of change in the fresh pineapple sector », *Food Policy*, vol. 34, n° 5, p. 437-446.

**Villegas L.**, 2004, *El sector lácteo costarricense*, San José, Ministerio de Agricultura y Ganadería.

**Yin R.**, 1994, *Case study research design and methods*, Thousand Oaks, Sage Publications.