

Présentation des résultats

MÉMOIRE DE MAÎTRISE EN AGROÉCONOMIE

Analyse de plusieurs modes de coordination en production de fraises à travers le monde



1. PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS

Plusieurs modèles de mise en marché de la fraise existent à travers le monde. On retrouve tant des modes de mise en marché près du marché de l'offre et de la demande, que des contrats de production à forfait ou des coopératives de producteurs. Le contrôle d'un maillon de la chaîne sur un autre est donc très variable selon le mode de coordination choisi par les acteurs des différentes filières.

Toutefois, la transaction de l'échange de fraises est sensiblement la même partout dans le monde : elle est caractérisée par une grande spécificité des actifs dû à la périssabilité élevée des produits et une incertitude-prix élevée. Quel mode de mise en marché est donc plus aligné avec les caractéristiques de la transaction ? En effet, pour chaque transaction, il existerait un mode de mise en marché qui serait plus aligné théoriquement avec les caractéristiques de la transaction. Dans le cas des fraises, un mode où le niveau de contrôle est élevé permettrait de mieux encadrer la transaction et, donc, de diminuer les coûts de transaction. Le coût de transaction est l'ensemble des coûts non-monnayables liés à un échange économique. On peut penser par exemple au coût de négociation ou de recherche d'information. À l'inverse, un mode de mise en marché où le niveau de contrôle serait trop faible aurait comme conséquence d'augmenter les coûts de transaction et donc de diminuer la performance de la chaîne.

L'objet de cette recherche est aussi d'analyser directement performance de trois modes de mise en marché à l'aide d'indicateurs de performance bien précis.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

Une revue de littérature a été faite pour identifier les enjeux et opportunités de la filière fraise. Il en ressort que les pays industrialisés producteurs de fraises ont sensiblement les mêmes défis, comme la diminution des produits phytosanitaires et de l'utilisation du plastique causée par la demande changeante des consommateurs et la hausse des températures et des événements météorologiques extrêmes couplés d'une augmentation de la présence des ennemis des cultures. La pénurie de main-d'œuvre est également un enjeu important. Enfin, les filières ont toutes une opportunité en commun : la possibilité d'accroître leur offre sur le marché intérieur ou de saisir un nouveau marché.



3. MÉTHODOLOGIE

21 entretiens semi-dirigés d'une durée d'environ 45 minutes ont été faits entre février 2020 et mai 2020 dans trois régions du monde. Les trois cas sont identifiés de la façon suivante pour assurer la confidentialité des participants : cas A, cas B et cas C. Le guide d'entretien comportait des questions basées sur des indicateurs qui permettent de mesurer la performance selon l'*Approche de gestion de la chaîne logistique*. Pour chacun des cas, des producteurs, des détaillants et des employés des organismes de mise en marché (s'il y a lieu) ont été questionnés. Une chaîne d'approvisionnement performante en serait une qui performe bien dans tous les indicateurs de performance identifiés.

4. RÉSULTATS

*Note : Comme la performance de chaque mode de coordination a été mesurée à partir d'entretiens avec des participants, les résultats présentés proviennent de la **perception de la performance**.*

Cas A

Ce mode de mise en marché se situe très près du marché, c'est-à-dire qu'il y a peu de coordination et de contrôle entre les différents maillons de la chaîne d'approvisionnement. Ce cas est caractérisé par un petit nombre d'acheteurs et la présence d'un organisme qui chapeaute les ventes entre les détaillants et les producteurs. Cet organisme n'a toutefois peu ou pas de pouvoir légal.

Les prix sont déterminés suite à une négociation entre les producteurs et les détaillants et dépendent beaucoup de l'offre et de la demande. Les quantités sont en général négociées de façon individuelle.

Forces	Faiblesses
La qualité des fruits est un point fort : les producteurs se démarquent par la couleur et le goût de leurs fraises.	Les producteurs n'ont peu ou pas d' incitatif financier à produire des fruits de qualité supérieure. <i>Bien que la qualité des fruits soit une force de ce cas, il est trouvé dans la littérature qu'à long terme, un manque d'incitatif financier diminue la qualité d'un produit agricole.</i>
Les délais de livraison sont courts.	Les participants sont d'avis que la chaîne utilise un peu plus de pesticides que les autres chaînes et du plastique non-biodégradable est utilisé.
Les coûts d'organisation sont bas et les prix obtenus pour les fraises sont supérieurs à la moyenne de la région.	Les coûts de transaction seraient élevés, comme les caractéristiques de la transaction ne sont pas alignées avec le mode de mise en marché.



Cas B

Dans ce cas, les producteurs sont membres d'une coopérative qui se charge de la mise en marché des fraises. La coopérative se charge aussi de la recherche et du développement, du contrôle qualité, de la réfrigération des fraises ainsi que de fournir les contenants aux producteurs. La plupart des fruits sont exportés vers d'autres régions ou d'autres pays non-producteurs de fraises. Le marché d'exportation en est un à haute valeur ajoutée. Les fruits doivent donc être de grande qualité pour répondre à la demande de ce marché et ils doivent tolérer le transport.

Les fraises sont toutes classées selon une échelle comportant plus de 10 niveaux de qualité. Ensuite, elles sont toutes mises en marché via une enchère inversée, c'est à dire une enchère à prix descendante. Les prix payés aux producteurs dépendent de la moyenne des prix de vente pour les lots de qualité égale.

Forces	Faiblesses
La qualité des fruits , la présence d'un cahier de charges pour la qualité, le nombre de contrôles qualité et l'incitatif financier à produire des fruits de qualité supérieure sont des grandes forces de ce cas.	Les détaillants ne sont pas satisfaits du partage des risques dans cette chaîne. Ils sont d'avis qu'ils prennent plus de risques que les producteurs.
La coopérative détient une application maison pour partager de l'information sur la production et les quantités à venir entre les producteurs et avec les acheteurs.	Il semble y avoir une grande variabilité dans les prix , ce qui crée de l'incertitude pour les acheteurs qui peinent à planifier leurs circulaires.
Les paniers sont majoritairement faits de carton recyclé et recyclable et la production se fait sous-abri ou en serre en grande partie, donc les producteurs utilisent moins de plastique et moins de pesticides .	

Cas C

Ce mode de mise en marché s'apparente à un contrat de production à forfait. Il est chapeauté par une compagnie de mise en marché qui remplit plusieurs tâches : hybridation des plants, fournisseur de paniers et de plants, entrepôts réfrigérés et distribution. Les producteurs sont indépendants, mais ne sont pas propriétaires des plants de fraises. Le niveau de contrôle exercé par la compagnie de mise en marché dans ce cas est donc élevé. Ici aussi, une grande partie de la production est exportée, ce qui demande des fruits qui se conservent longtemps.

Les prix sont déterminés suite à une négociation entre la compagnie de mise en marché et les acheteurs. Les producteurs reçoivent un prix équivalent à la moyenne de prix de vente des producteurs de leur région pour le même score de qualité. En effet, toutes les livraisons de fraises obtiennent un score qualité, mais cette information n'est pas transmise aux acheteurs : il s'agit d'un mécanisme d'incitatif interne à la compagnie.

Les fraises sont toutes classées selon une échelle comportant plus de 10 niveaux de qualité. Ensuite, elles sont toutes mises en marché via une enchère inversée, c'est à dire une enchère à prix descendante. Les prix payés aux producteurs dépendent de la moyenne des prix de vente pour les lots de qualité égale.



Forces	Faiblesses
Le partage de l'information est une force : la compagnie de mise en marché a aussi une application maison partagée avec les acheteurs.	Les délais de livraison sont plus grands que pour les deux autres cas.
Le score de qualité est un incitatif à produire des fruits de qualité supérieure.	Du plastique non-biodégradable et non-recyclable est utilisé pour les contenants et en production.
Les caractéristiques de la transaction sont alignées avec le mode de mise en marché. Donc, les coûts de transaction seraient bas.	Le goût et la couleur des fruits ont obtenus une moyenne de satisfaction moins élevée que dans les deux autres cas.

5. COMPARAISON

Dans cette grille d'analyse, les symboles -, + et ++ ont été utilisés pour décrire la performance de chaque mode de coordination pour chaque indicateur. Le symbole « - » signifie que le cas ne performe pas bien dans cet indicateur et le symbole « ++ » signifie que le cas performe très bien pour cet indicateur. Par exemple, le symbole « - » pour les coûts de transaction ne signifie pas que le cas entraîne peu de coûts de transaction, mais bien que la chaîne ne performe pas bien dans cet indicateur.

Indicateur de performance	Cas A	Cas B	Cas C
Marges de profit	+	++	++
Coûts de transaction	-	+	++
Incertitude	-	++	-
Coûts d'organisation	++	++	++
Efficacité économique moyenne	+	++	+ / ++
Capacité d'avoir une grande variété de produits	+	++	+
Capacité d'adaptation	-	++	+
Flexibilité moyenne	+ / -	++	+
Apparence ¹	++	+	+
Goût	++	-	-
Nombre de contrôles	-	++	++
Incitatif	-	++	++
Qualité du produit moyenne	+	+	+
Utilisation d'énergie	++	-	++
Utilisation de pesticides	-	++	-
Plastique	-	+	-
Qualité du processus moyenne	+ / -	+ / ++	+
Partage des risques et bénéfices	+	+	-
Partage de l'information	+	++	++
Équilibre de la chaîne moyen	+ / -	+ / ++	+
Délais de livraison ²	++	++	+

¹ Plusieurs indicateurs ont été mesurés pour l'apparence, soit la couleur, la fermeté, la forme, la taille et la quantité de défauts sur les fruits. Ces questions et celle sur le goût ont été posées seulement aux détaillants.

² Pour les ventes locales seulement.



En fonction des résultats qualitatifs récoltés lors des entretiens, le cas B serait celui que les participants perçoivent comme étant le plus performant.

D'abord, l'incertitude météorologique est moindre dans ce cas, notamment en raison de la forte proportion de producteurs qui cultivent en serre ou sous abri, ce qui a théoriquement un impact positif sur la performance de la filière. De plus, les participants étaient plus satisfaits en général de leurs marges de profit pour ce cas. Toutefois, le cas A se démarque pour ses potentiels faibles coûts d'organisation.

Ensuite, selon les participants, la capacité d'adaptation du cas B serait très bonne, et ce, selon tous les maillons de la chaîne. Pour le cas A, c'est la capacité d'adaptation de la filière à son environnement qui serait jugée comme étant plus faible par les participants. Cet aspect est intéressant, puisque le cas A est le seul à vendre quasi-uniquement sur le marché local. *Sa plus faible capacité d'adaptation pourrait-elle être en cause?* De fait, la capacité d'adaptation d'une filière à une demande et à des réglementations nouvelles sont importantes pour lui permettre d'accéder à un nouveau marché.

Pour la catégorie de la qualité du produit, les trois cas ont chacun leur force. Les cas B et C ont des incitatifs financiers directs pour produire des fruits de meilleure qualité et ont un nombre élevé de contrôles qualité. Pour le cas A, les producteurs ont moins d'incitatif financier à produire des fruits de meilleure qualité et c'est le cas pour lequel le nombre de contrôles qualité est le moins élevé, bien qu'il s'agisse du cas qui produit des fruits ayant la meilleure apparence et le meilleur goût selon les détaillants.

Concernant l'impact environnemental de la chaîne, les résultats sont assez variables. Dans les cas A et C, la production est principalement en plein champ, donc ils utilisent moins d'énergie et plus de pesticides selon les participants, alors que c'est l'inverse pour le cas B. La comparaison entre les trois cas se fait donc principalement au niveau de l'utilisation du plastique : le cas B se démarque puisque, déjà en 2021, les paniers sont majoritairement en carton recyclable et que tout le plastique utilisé en production est recyclé et réutilisable.

Le cas B semble également être le plus performant pour le partage des risques et des bénéfices. En effet, le pouvoir de négociation de la coopérative permettrait un juste partage des bénéfices entre les différents maillons de la chaîne.

6. LIMITES

La présente étude n'a pas pris en compte les facteurs institutionnels qui peuvent différer pour chacune des régions. Aussi, les résultats reflètent les perceptions des participants à l'étude et pourraient différer des données objectives.

A close-up photograph of several ripe, red strawberries with green leaves, placed in a light-colored woven basket. The background is softly blurred, showing more of the basket and some light-colored fabric.

Merci!