



HAL
open science

La contractualisation au sein de la filière d'importation banane européenne

Élise Colbert

► **To cite this version:**

Élise Colbert. La contractualisation au sein de la filière d'importation banane européenne. Agriculture, économie et politique. 2015. dumas-01245357

HAL Id: dumas-01245357

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01245357>

Submitted on 17 Dec 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

AGROCAMPUS
OUEST

CFR Angers

CFR Rennes



Mémoire de Fin d'Études

Année universitaire : 2014 - 2015

Spécialité :

**Politiques et Marchés de l'Agriculture et
des Ressources (POMAR)**

- d'Ingénieur de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage
- de Master de l'Institut Supérieur des Sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage
- d'un autre établissement (étudiant arrivé en M2)

La contractualisation au sein de la filière d'importation banane européenne

Par : Elise COLBERT

Soutenu à Rennes le 16 septembre 2015

Devant le jury composé de :

Président : Sabine DUVALEIX-TREGUER

Maître de stage : Denis LOEILLET

Enseignant référent : Sabine DUVALEIX-TREGUER

Autre membre du jury : Catherine LAROCHE-DUPRAZ

Les analyses et les conclusions de ce travail d'étudiant n'engagent que la responsabilité de son auteur et non celle d'AGROCAMPUS OUEST

Fiche de confidentialité et de diffusion du mémoire

Confidentialité :

Non Oui si oui : 1 an 5 ans 10 ans

Pendant toute la durée de confidentialité, aucune diffusion du mémoire n'est possible⁽¹⁾.

A la fin de la période de confidentialité, sa diffusion est soumise aux règles ci-dessous (droits d'auteur et autorisation de diffusion par l'enseignant).

Date et signature du maître de stage⁽²⁾ :

Droits d'auteur :

L'auteur⁽³⁾ autorise la diffusion de son travail

Oui Non

Si oui, il autorise

la diffusion papier du mémoire uniquement(4)

la diffusion papier du mémoire et la diffusion électronique du résumé

la diffusion papier et électronique du mémoire (joindre dans ce cas la fiche de conformité du mémoire numérique et le contrat de diffusion)

Date et signature de l'auteur :

Autorisation de diffusion par le responsable de spécialisation ou son représentant :

L'enseignant juge le mémoire de qualité suffisante pour être diffusé

Oui Non

Si non, seul le titre du mémoire apparaîtra dans les bases de données.

Si oui, il autorise

la diffusion papier du mémoire uniquement(4)

la diffusion papier du mémoire et la diffusion électronique du résumé

la diffusion papier et électronique du mémoire

Date et signature de l'enseignant :

(1) L'administration, les enseignants et les différents services de documentation d'AGROCAMPUS OUEST s'engagent à respecter cette confidentialité.

(2) Signature et cachet de l'organisme

(3).Auteur = étudiant qui réalise son mémoire de fin d'études

(4) La référence bibliographique (= Nom de l'auteur, titre du mémoire, année de soutenance, diplôme, spécialité et spécialisation/Option)) sera signalée dans les bases de données documentaires sans le résumé

Remerciements

Je tiens à remercier toute l'équipe de l'ODM qui a fait de cette première expérience professionnelle un souvenir mémorable. Je remercie également les autres membres du PS4 avec qui j'ai eu le plaisir de partager des moments chaleureux.

Camille, un grand merci pour le temps que tu as consacré à me former à la conjoncture. J'ai pris beaucoup de plaisir à réaliser cette activité avec toi chaque semaine. Ton amitié a été un soutien très important.

Carolina, merci pour ta disponibilité, ta réactivité et ta convivialité.

Eric et Denis je vous remercie de m'avoir accordé l'opportunité de me joindre à l'équipe de l'ODM. Merci pour votre confiance dans mon travail et pour votre soutien.

Je tiens également à remercier tous les opérateurs qui ont accepté de répondre à mes questions pour mener à bien cette étude.

Pour terminer j'aimerais remercier Isabelle Chmitellin qui a été de bons conseils et d'un grand soutien tout au long de mes études.

Remerciements	3
Table des annexes	6
Tables des illustrations	7
Présentation du stage	9
Introduction	10
I. La contractualisation au sein des filières agroalimentaires	12
1. Les contraintes structurelles des filières agroalimentaires	12
2. Les relations commerciales au sein des filières agroalimentaires	12
2.1. Le marché	12
2.2. Les contrats.....	13
3. Les stratégies des opérateurs : analyse des opportunités et des risques	14
3.1. Analyse des opportunités : approche par la théorie des coûts de transaction	14
3.1.1. Spécificité des actifs	15
3.1.2. Incertitude.....	15
3.1.3. Fréquence de transaction	15
3.2. Choix du nombre de partenaires économiques.....	15
3.3. Les risques associés aux comportements opportunistes des agents.....	16
3.3.1. Asymétrie d'information	16
3.3.2. Asymétrie des pouvoirs de négociation.....	16
3.3.3. Respect des contrats	16
II. Les caractéristiques de la filière banane	17
1. Présentation de la chaîne d'approvisionnement	17
2. Les épisodes de dérégulation du marché européen	20
2.1. Les Accords de Partenariats Economiques (APE)	20
2.2. Les Accords de Genève sur le commerce de la banane.....	20
3. Les sources d'incertitudes pour les opérateurs de la filière.....	20
3.1. Les incertitudes sur les coûts de revient des opérateurs	20
3.1.1. Le taux de change euro-dollar	20
3.1.2. Prix du pétrole	22
3.2. Les aléas climatiques.....	22
III. La contractualisation sur le marché européen de la banane	24
1. Méthodologie.....	24
1.1. Enquêtes téléphoniques	24
1.2. Hypothèses	25
2. Le fonctionnement de la contractualisation.....	26
2.3. Etat des lieux de la contractualisation	26

2.4.	Principales caractéristiques des contrats.....	27
2.4.1.	Les contrats entre les opérateurs français	27
2.4.2.	Les contrats entre les opérateurs allemands	27
3.	Hypothèse n°1 : la volatilité comme facteur discriminant	28
3.2.	Méthode.....	29
3.3.	Résultats	30
4.	Hypothèse n°2 : les structures de marché comme facteur déterminant	32
4.1.	Structure d’approvisionnement du marché.....	32
4.1.1.	Le marché français est très ouvert à la concurrence.....	32
4.1.2.	Le marché allemand est importateur net.....	34
4.2.	Opérateurs implantés sur le marché	35
4.2.1.	Marché français : des opérateurs qui intègrent toute la filière.....	35
4.2.2.	Marché allemand : des opérateurs spécialisés dans l’importation.....	36
4.3.	Les circuits de distribution	36
4.3.1.	La France, un marché dominé par la grande distribution	36
4.3.2.	L’Allemagne, un marché régi par les discounters	37
4.3.3.	Les certifications exigées par la grande distribution	38
4.4.	Profil des consommateurs.....	38
IV.	La contractualisation : un schéma intéressant mais qui a ses limites	41
1.	Efficacité des contrats.....	41
1.1.	La fluctuation de la demande limite l’efficacité des contrats.....	41
1.2.	La durée des contrats n’est pas adaptée à la volatilité des coûts de revient de la filière	41
2.	Perspectives	42
	Conclusion générale	43
	Bibliographie	45

Table des annexes

Annexe 1 : Extrait d'une note de conjoncture

Annexe 2 : Evolution des droits de douane appliqués aux importations de bananes sur le marché européen

Annexe 3 : Aléas climatiques qui ont frappé les zones de production de bananes

Annexe 4 : Lignes de code sur R

Annexe 5 : Guide d'entretien

Annexe 6 : Comptes rendus des entretiens téléphoniques

Annexe 7 : Matrices SWOT des marchés français et allemand

Tables des illustrations

- Figure 1 : Les facteurs qui guident la stratégie des opérateurs
- Figure 2 : Schéma de la chaîne d’approvisionnement de la filière banane
- Figure 3 : Evolution du taux de change euro/dollar entre 2006 et 2015
- Figure 4 : Evolution de la volatilité de la série des prix verts ALDI
- Figure 5 : Evolution de la volatilité de la série des prix verts France
- Figure 6 : Evolution de la volatilité de la série des prix verts USA
- Figure 7 : Evolution des moyennes annuelles des prix imports (prix verts) en base 100
- Figure 8 : Origines des approvisionnements de bananes du marché français
- Figure 9 : Approvisionnement net de bananes en France entre 2002 et 2014
- Figure 10 : Origines des approvisionnements de bananes du marché allemand
- Figure 11 : Approvisionnement net de bananes en Allemagne entre 2002 et 2014
- Figure 12 : Estimations de la part de marché des principaux opérateurs sur le marché français
- Figure 13 : Prix détails de la banane sur les marchés français et allemand (2001-2014)

- Tableau 1 : Synthèse des caractéristiques de la filière banane dessert d’importation
- Tableau 2 : Liste des entretiens réalisés
- Tableau 3 : Critères retenus pour l’analyse des structures de marché
- Tableau 4 : Comparaison des circuits de distribution alimentaires en France et en Allemagne
- Tableau 5 : Consommation des profils des consommateurs français et allemands
- Tableau 6 : Croissance de la consommation mondiale et des importations mondiales de bananes, et croissance de la population des grands marchés mondiaux

Liste des abréviations

ACP (pays)	Afrique, Caraïbes et Pacifique
APE	Accords de Partenariats Economiques
CIRAD	Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement
GMS	Grandes et Moyennes Surface
NPF (clause)	Nation la plus favorisée (clause définie par l'OMC)
OCMB	Organisation Commune du Marché de la Banane
ODM	Observatoire des marchés
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
UE	Union Européenne

Présentation du stage

Ce stage s'est déroulé au sein du service de l'Observatoire des Marchés (ODM) du Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD). L'ODM est un service spécialisé dans l'analyse des filières fruits tropicaux et agrumes d'importation. Son objectif est de concevoir des outils d'aide à la décision destinés aux professionnels des filières.

Au cours de mon stage j'ai participé à l'activité de suivi hebdomadaire du marché européen de la banane réalisé par l'ODM. Des contacts téléphoniques auprès des professionnels de la filière sont effectués chaque semaine afin de recueillir leur vision du marché. Le réseau d'informateurs de l'ODM s'étend sur de nombreux marchés européens (France, Espagne, Italie, Allemagne, Hollande, Pologne et Russie). Les analyses s'appuient également sur un recueil des prix aux différents stades de la chaîne d'approvisionnement ainsi qu'un suivi des volumes importés sur le marché. Ces analyses donnent lieu à des publications hebdomadaires de notes de conjoncture, destinées aux professionnels de la filière. Un extrait de note de conjoncture est présenté en Annexe 1.

En complément de l'activité opérationnelle d'analyse conjoncturelle des marchés, j'ai été en charge de mener une étude sur le développement de la contractualisation entre les opérateurs de la filière banane sur le marché européen. A travers l'étude qui m'a été confiée, l'ODM souhaite développer ses connaissances sur le fonctionnement et les effets de la contractualisation entre les opérateurs aval de la filière banane. A ce jour il n'existe aucune étude concernant ces contrats. Ce rapport porte spécifiquement sur cette étude.

Introduction

Le commerce international de la banane dessert représente 17 millions de tonnes (Comtrade, 2013). La banane est à la fois une culture vivrière traditionnelle pour de nombreux pays tropicaux ainsi qu'une filière industrielle mondialisée orientée vers l'export. Mais, seulement un quart de la production mondiale fait l'objet d'un commerce international. Le marché européen est le plus grand marché d'importation suivi du marché nord-américain.

Le marché européen a longtemps été régulé par une politique de contingentement tarifaire¹ qui limitait les importations de bananes d'origines sud-américaines et des pays ACP (Afrique, Caraïbes et Pacifique) afin de protéger les productions des territoires communautaires et de garantir un équilibre d'approvisionnement entre les différentes provenances. En janvier 2006, le marché communautaire a initié un processus de libéralisation avec la modification du volet externe de l'Organisation Commune du Marché de la Banane (OCMB) et la fin du contingentement des origines sud-américaines (passage à la tarification simple de 176 euros/tonne). Depuis, l'offre sur les marchés européens n'est plus régulée par la puissance publique, et la concurrence entre opérateurs est plus vive. L'application d'un droit de douane différencié selon les origines reste le seul outil de gestion du marché européen. Chaque semaine, d'importantes quantités de fruits sont débarquées sur l'ensemble des ports européens sans contrôle quantitatif des volumes importés. Cette concurrence a renforcé le pouvoir de marché des grands distributeurs qui disposent d'un vaste choix d'approvisionnement, leur permettant d'exercer une pression sur les prix. Les distributeurs s'approvisionnent soit sur le marché libre soit via des contrats avec leurs fournisseurs. Différents modèles de marché d'importation coexistent en Europe : dans certains pays on assiste aux prémices de la contractualisation entre les fournisseurs et les distributeurs, tandis que dans d'autres pays ce mode de coordination a été adopté depuis plusieurs années.

Quel est le niveau de contractualisation entre les opérateurs aval de la filière banane ? Quels sont les facteurs qui ont incité les opérateurs à contractualiser ? Quels sont les effets de la contractualisation pour les différents acteurs de la filière ? Au final, est-ce un modèle performant ?

Pour répondre à ces questions nous avons choisi d'étudier deux grands marchés européens emblématiques mais qui fonctionnent de manière différente: le marché d'importation allemand comme modèle de marché contractualisé, et le marché français comme référence de marché libre.

Dans une première partie nous nous positionnerons dans un cadre d'analyse général afin de présenter les différents modes de coordination existant au sein des filières agroalimentaires. On s'intéressera tout particulièrement au rôle des contrats entre les maillons des filières. La deuxième partie présentera les caractéristiques de la filière banane afin de mettre en évidence les contraintes et les incertitudes auxquelles sont confrontés les opérateurs. La troisième partie

¹ Les valeurs du quota et du droit de douane étaient spécifiques selon les origines extra-communautaires (bananes ACP traditionnelles, bananes tiers et ACP non traditionnelles). En parallèle l'UE a mis en place un dispositif d'appui au revenu des producteurs, système qui a largement évolué au fil du temps.

présentera l'état des lieux de la contractualisation ainsi que le fonctionnement des contrats. On s'intéressera ensuite aux facteurs qui permettent de comprendre les différentes stratégies commerciales adoptées par les opérateurs français et allemand. La quatrième partie fera le bilan de ce mode transactionnel en mettant en exergue les conditions sous-jacentes à son développement et à la satisfaction générale des acteurs de la filière, seule garantie à terme de son succès.

I. La contractualisation au sein des filières agroalimentaires

1. Les contraintes structurelles des filières agroalimentaires

« Une filière de production est une succession d'opérations de transformation dissociables entre elles et liées par des enchaînements techniques. Ces opérations donnent lieu à un ensemble de relations économiques et commerciales, qui débouchent elles-mêmes sur des stratégies de la part des acteurs de la filière » (Morvan, 1991).

D'après la définition proposée par Y. Morvan, l'organisation des filières est régie par une suite de relations commerciales. La nature de ces relations résulte de choix stratégiques, individuels ou collectifs, en partie conditionnés par les contraintes technico-économiques qui pèsent sur la filière. Les filières agroalimentaires se caractérisent par des contraintes structurelles majeures. D'une part, la durée des cycles de production des produits agricoles limite l'adaptation de l'offre au besoin du marché. D'autre part, la production est fortement dépendante d'événements naturels exogènes (aléas climatiques) qui font varier les niveaux des récoltes et donc l'offre disponible. Enfin, les aléas du marché (variabilité de l'offre et la demande) entraînent des épisodes de forte volatilité des prix. A ces contraintes s'ajoute la nature périssable des produits agricoles commercialisés à l'état frais, cas des filières fruits et légumes frais notamment, qui rend les acteurs d'autant plus vulnérables aux aléas du marché.

2. Les relations commerciales au sein des filières agroalimentaires

Dans cette étude on s'intéresse aux relations commerciales de deux natures différentes : le marché et les contrats.

2.1. Le marché

Historiquement, les marchés commerciaux sont les plus anciennes formes de confrontation de l'offre et de la demande. Ce type de marché existe encore à l'échelon local. Les marchés au cadran du porc et du chou-fleur en Bretagne sont des exemples que l'on peut trouver sur le territoire français.

A plus grande échelle, ces marchés au comptant (« spot markets ») ont évolué en bourses de commerce. Ils permettent l'échange de plus grandes quantités de produits. La fixation du prix est issue d'une négociation bilatérale entre le vendeur et l'acheteur.

Avec la mondialisation, ces marchés sont devenus le mécanisme d'échange privilégié des commodités agricoles. Le terme *commodité* désigne « un bien de consommation finale ou intermédiaire disponible en grande quantité et pouvant provenir de nombreux fournisseurs » (Rastoin et Ghersi, 2010).

Le recours au marché suppose une atomicité des acteurs et une homogénéité des produits.

2.2. Les contrats

Les contrats représentent une forme organisationnelle intermédiaire entre le recours au marché, mode de coordination le plus souple, et l'intégration verticale, mode de coordination le plus étroit. La mise en place de contrat peut répondre à différents objectifs recherchés par les acteurs des filières (Bouamra et al., 2015). La mise en place d'un contrat peut répondre à une volonté d'un opérateur de réduire le risque de prix provoqué par la volatilité du marché. Les contrats peuvent également répondre à un désir de meilleure gestion des flux, en garantissant au fournisseur un débouché pour sa production et en assurant la sécurisation d'un approvisionnement régulier pour l'acquéreur. Enfin, la mise en place de contrats peut résulter d'une stratégie de développement du produit en améliorant sa qualité grâce à la collaboration des acteurs, en favorisant l'adoption de progrès technique et la diffusion de l'information. Pour atteindre ces différents objectifs, les contrats fixent les conditions des termes de l'échange. Cela concerne notamment les quantités échangées et les prix. Il existe deux catégories de contrats en agriculture: les contrats de production qui mettent en relation les producteurs avec les acheteurs de premier niveau, et les contrats de commercialisation qui mettent en relation les fournisseurs (producteurs ou intermédiaires) avec les distributeurs. Les contrats de production permettent d'avoir une meilleure adéquation entre offre et demande. Ils sont établis entre les producteurs et les transformateurs pour adapter le niveau de l'offre aux capacités de transformation des usines. Concernant les contrats de commercialisation, il en existe différentes catégories qui se distinguent principalement par le mode de calcul de la clause de prix. Le calcul peut faire appel à des références de prix sur le marché libre, être indexé à des indicateurs économiques tels que le prix du pétrole ou le taux de change, ou bien le prix peut rester fixe durant toute la durée du contrat. Les contrats de commercialisation assurent une efficacité des chaînes d'approvisionnement grâce à une meilleure gestion de la des flux des produits et éventuellement une meilleure qualité des produits. Cependant, sur des marchés concentrés en situation de quasi monopsonie, la contractualisation peut entraîner des phénomènes d'abus de pouvoir de marché (Vavra, 2009).

2.2.1. Les politiques incitatives et d'encadrement des contrats agricoles

Les politiques souhaitent encadrer les relations commerciales entre les acteurs des filières agricoles pour assurer une transparence sur la formation des prix et un équilibre des rapports de force. La contractualisation a été présentée comme un moyen permettant d'atteindre ces objectifs. La loi n° 2010-874 du 27 juillet 2010 de modernisation de l'agriculture et de la pêche offre un cadre réglementaire favorable à la mise en place de contrat au sein des filières européennes (Voir encadré ci-dessous article L. 631-24). Cette incitation passe notamment par un soutien à la création d'organisations de producteurs et au renforcement de leurs pouvoirs de négociation. Cet article de loi concerne uniquement les filières européennes mais permet de montrer que la contractualisation est vue comme un outil de régulation des relations commerciales entre les acteurs des filières. Cependant, il est important de remarquer que cette loi n'est pas coercitive, mais fixe plus une stratégie générale. Les acteurs doivent donc trouver intérêt commun à contractualiser pour développer ce mode de relations commerciales. Notre objectif est donc de comprendre quelles sont les opportunités pour chacun des différents

acteurs des filières agricoles à recourir à la contractualisation plutôt qu'à la coordination marchande.

Article L. 631-24 :

« *La nécessité de renforcer la cohésion au sein des filières et d'en renforcer la gouvernance, pour adopter à la fois des stratégies de filières et des stratégies de coopération entre acteurs économiques au sein de chaque filière doit notamment conduire à développer le dialogue interprofessionnel et à **promouvoir les démarches de contractualisation**.* »

En 2014, la loi Hamon est venue renforcer la législation concernant les contrats avec la grande distribution. L'article L. 441-8 a introduit l'obligation d'intégrer une clause de révision des prix pour les contrats d'une durée supérieure à trois mois, en cas de changement majeur de la situation du marché. La clause de prix doit faire référence à des indices publics des prix agricoles ou alimentaires. L'objectif de cette loi est de répartir équitablement la fluctuation des coûts de production entre les parties prenantes des contrats. Cette loi témoigne de la volonté des pouvoirs publics d'encadrer les relations commerciales qui associent les acteurs des filières agricoles, notamment les relations avec la grande distribution qui dispose d'un important pouvoir de marché.

Finalement, nous avons pu constater qu'il existe un cadre juridique qui tend vers la contractualisation, mais le choix d'effectuer ces démarches revient aux acteurs des filières. On tentera de comprendre dans la suite de notre étude quels sont les facteurs qui incitent les opérateurs à mettre en place des contrats.

3. Les stratégies des opérateurs : analyse des opportunités et des risques

3.1. Approche par la théorie des coûts de transaction

Pour comprendre les choix organisationnels au niveau des filières, les économistes ont développé l'analyse de la confrontation des coûts de transaction entre coordination marchande et coordination interne. Les coûts de transaction correspondent aux coûts engendrés par la réalisation d'un échange entre deux agents économiques, et se distinguent des coûts de production. Chaque échange effectué entre deux partenaires économiques génère des coûts (coûts de négociation, coûts de recherche d'information). L'activité de recherche d'informations sur le prix du marché dans le cadre d'une transaction sur le marché libre, génère des coûts qui justifient le choix des agents à recourir à des modes de coordination alternatifs tels que les contrats ou l'intégration verticale des activités (Coase, 1937). Néanmoins, l'établissement de contrats génère également des frais issus des négociations entre les agents. Aussi, plus la durée d'un contrat est élevée, plus l'amortissement de ces coûts est important. Toutefois, l'imprévisibilité des marchés agricoles peut être un frein à l'établissement de contrat longue-durée.

D'une manière plus générale, les transactions se caractérisent par trois paramètres principaux faisant varier leurs coûts (Williamson, 1979) :

- Spécificité des actifs
- Incertitude concernant la situation du marché
- Fréquence de transaction

3.1.1. Spécificité des actifs

Des actifs spécifiques correspondent à des investissements réalisés dans le cadre d'une transaction avec un partenaire particulier. Un contrat de long terme permet de rentabiliser de tels investissements. Toutefois, la réalisation d'investissement d'actifs spécifiques dans le cadre d'une relation contractuelle peut entraîner une dépendance unilatérale ou bilatérale des parties contractantes ayant réalisés ces investissements.

3.1.2. Incertitude

L'incertitude peut provenir de deux sources : environnementale (par exemple : variation soudaine du prix du marché) ou endogène. L'adoption d'une relation commerciale stable peut réduire les incertitudes des opérateurs. Ce facteur d'incitation dépend surtout du niveau d'aversion au risque des opérateurs.

3.1.3. Fréquence de transaction

Lorsque la fréquence des transactions est élevée, la mise en place d'un contrat peut permettre de réduire les coûts de transaction. Au contraire, lorsque les échanges sont ponctuels le recours au marché est plus adapté.

D'après le principe de rationalité des agents économiques, le choix stratégique consiste à adopter le mode d'échange qui minimise les coûts de transaction. En théorie, la mise en place de contrat permet réduire ces coûts lorsque la spécificité des actifs est élevée et les transactions sont régulières. Concernant l'incertitude du marché, la stratégie adoptée par les agents dépend essentiellement de leur niveau d'aversion au risque. Toutefois des facteurs externes aux caractéristiques mêmes des transactions contribuent à faire évoluer les coûts des échanges (voir 3.2 et 3.3). Leur analyse est tout aussi déterminante pour comprendre les stratégies des opérateurs des filières.

3.2. Choix stratégique du nombre de partenaires économiques

La réduction du nombre de fournisseurs constitue un levier pour diminuer le coût global des achats. Cela permet d'une part d'augmenter les volumes et donc d'obtenir des offres plus compétitives et d'autre part d'alléger des coûts administratifs. Toutefois un seul fournisseur ne doit pas représenter plus de 20 à 30% du chiffre d'affaires car sinon cela entraîne un risque de déséquilibre dans le processus de négociations commerciales. D'après une étude menée par la Commission européenne (Commission des communautés européennes, 2000), le seuil du « taux de menace » apparaît lorsqu'un distributeur assure plus de 22 % du chiffre d'affaire d'un fournisseur. A partir de ce seuil, l'opérateur est considéré comme étant en situation de dépendance économique auprès de son client.

3.3. Les risques associés aux comportements des agents

Les comportements individuels des agents peuvent influencer les relations commerciales qu'ils entretiennent avec leurs partenaires. Par exemple, un comportement type adopté par un agent économique est le comportement d'opportunisme qui consiste à faire primer son intérêt individuel sur l'intérêt collectif en dissimulant intentionnellement des informations. Ce type de comportement a des répercussions négatives sur les relations contractuelles. Ce comportement d'abus volontaire réduit la relation de confiance entre les partenaires. L'opportunisme des agents augmentent les coûts de transaction, en particulier les coûts de conception des contrats et de contrôle (Abecassis, 1997).

Le comportement d'opportunismes peut apparaître dans différents cas de figure.

3.3.1. Asymétrie d'information

L'asymétrie d'information permet à un agent de négocier des clauses de contrat qui lui sont plus favorables au dépend de son partenaire économique.

3.3.2. Asymétrie des pouvoirs de négociation

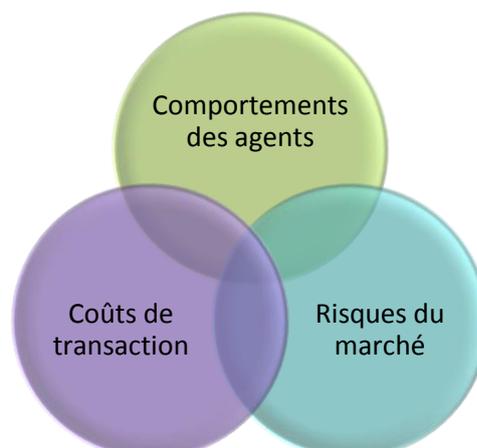
La disparité des pouvoirs de négociations entre les différentes parties prenantes constitue un risque majeur dans leurs relations commerciales, aussi bien sur le marché libre qu'avec un contrat. Ce pouvoir se matérialise par des clauses plus avantageuses en faveur de l'agent qui se trouve en position de force.

3.3.3. Respect des contrats

Un contrat ne peut pas prévoir toutes les alternatives possibles. Le retournement soudain de la situation du marché peut rendre obsolète les termes du contrat. Par exemple, la stabilité du revenu assurée par un contrat, empêche en contrepartie de profiter de la hausse des prix du marché. Ainsi le risque majeur est que l'un des deux partis se désengage pour profiter du changement de l'état du marché lorsque celui-ci lui est plus favorable que les prix établis dans le contrat.

Au final, l'élaboration de la stratégie commerciale des agents est guidée par la prise en compte de trois composantes principales : les coûts de transaction, les risques du marché et le comportement des agents. Le poids donné à chacun de ses facteurs détermine le mode de coordination retenu par les agents (marché libre, contrat ou intégration verticale).

Figure 1 : Les facteurs qui guident la stratégie des opérateurs



Conclusion

Cette première partie nous a permis d'identifier le cadre général du marché libre et de la contractualisation, qui agit comme un marché libre où les acteurs s'accordent à appliquer des règles dans lesquelles chacun est supposé trouver un avantage. Les contrats offrent de nombreux bénéfices aux acteurs des filières tels qu'une réduction des coûts de transaction, une amélioration de la performance globale de la filière et une atténuation des déséquilibres dans les rapports de force. Toutefois, des risques liés aux comportements des acteurs peuvent limiter l'efficacité des contrats.

La suite de notre étude aura pour vocation d'appliquer ces concepts théoriques à la filière banane, dans les relations commerciales qui lient les fournisseurs et les distributeurs. On cherchera à comprendre les facteurs d'incitation et les freins à l'adoption de contrats.

II. Les caractéristiques de la filière banane

1. Présentation de la chaîne d'approvisionnement

Une standardisation de l'offre

La particularité fondamentale de la filière banane réside dans la standardisation du produit. Une seule variété de banane représente la quasi-totalité du marché mondial d'exportation, il s'agit du groupe variétal Cavendish, sélectionné pour ses hauts rendements et sa qualité « export ». Les fruits sont transportés et commercialisés par cartons de 18,5 kilogrammes net (40 livres anglaises). Cette uniformisation variétale et des formats de commercialisation permet aux opérateurs situés en amont d'exporter leur production sur l'ensemble des marchés mondiaux, et aux opérateurs positionnés en aval d'importer les fruits en provenance de tous les producteurs. La segmentation du marché s'effectue donc essentiellement sur le mode de production (conventionnel ou biologique) et sur des critères sociétaux (commerce traditionnel ou commerce équitable).

Un cycle d'approvisionnement étendu dans l'espace et dans le temps

Les cycles de production des bananiers varient entre 9 et 12 mois selon les conditions géo-climatiques des sites de production. Les bananes sont cultivées dans des régions à climat tropical. La production de banane s'effectue toute l'année (la saisonnalité de la production est très faible) ce qui permet un approvisionnement continu et régulier des marchés.

Le marché européen est approvisionné par trois régions :

- Pays d'Amérique Latine et Centrale (Equateur, Guatemala, Costa Rica, Colombie) qui sont compris dans groupe des pays bénéficiant de la clause de la nation la plus favorisée (NPF) édictée par l'OMC. Les bananes en provenance de cette région sont couramment appelées bananes dollars.
- Pays d'Afrique, Caraïbes et Pacifiques (Côte d'Ivoire, Ghana, Cameroun, République Dominicaine, Surinam)
- Régions ultrapériphériques européennes (Antilles françaises, Canaries, Madère)

Après leurs récoltes, les régimes de bananes sont préparés en bouquets et disposés dans des cartons qui sont eux-mêmes empilés dans des palettes puis entreposés dans des navires avec cales réfrigérées ou dans des conteneurs réfrigérés pour leur transport par voie maritime. Le contrôle de la température évite le murissage prématuré des bananes. La durée du transport vers les ports européens est comprise entre 9 jours et 3 semaines selon l'origine des fruits. Les principaux ports d'importation européens sont situés en Belgique, en France, en Allemagne, aux Pays Bas et en Italie. Ces pays jouent le rôle de plateforme de redistribution pour l'Europe entière. C'est à partir de ces pays que sont approvisionnés les marchés est-européens (Loeillet, FruiTrop n°189, 2011).

Les fruits arrivent au stade vert (non mûri) sur les marchés d'importations, puis sont ensuite stockés dans des chambres de mûrisseries où ils commencent leurs transformations. Cette étape dure entre 4 à 6 jours. Les bananes sont ensuite commercialisées (au stade jaune) à travers les différents circuits de distribution (marché en plein air, grossistes, détaillants spécialisés et grande distribution).

Des rythmes de consommation saisonniers et des prix fluctuants

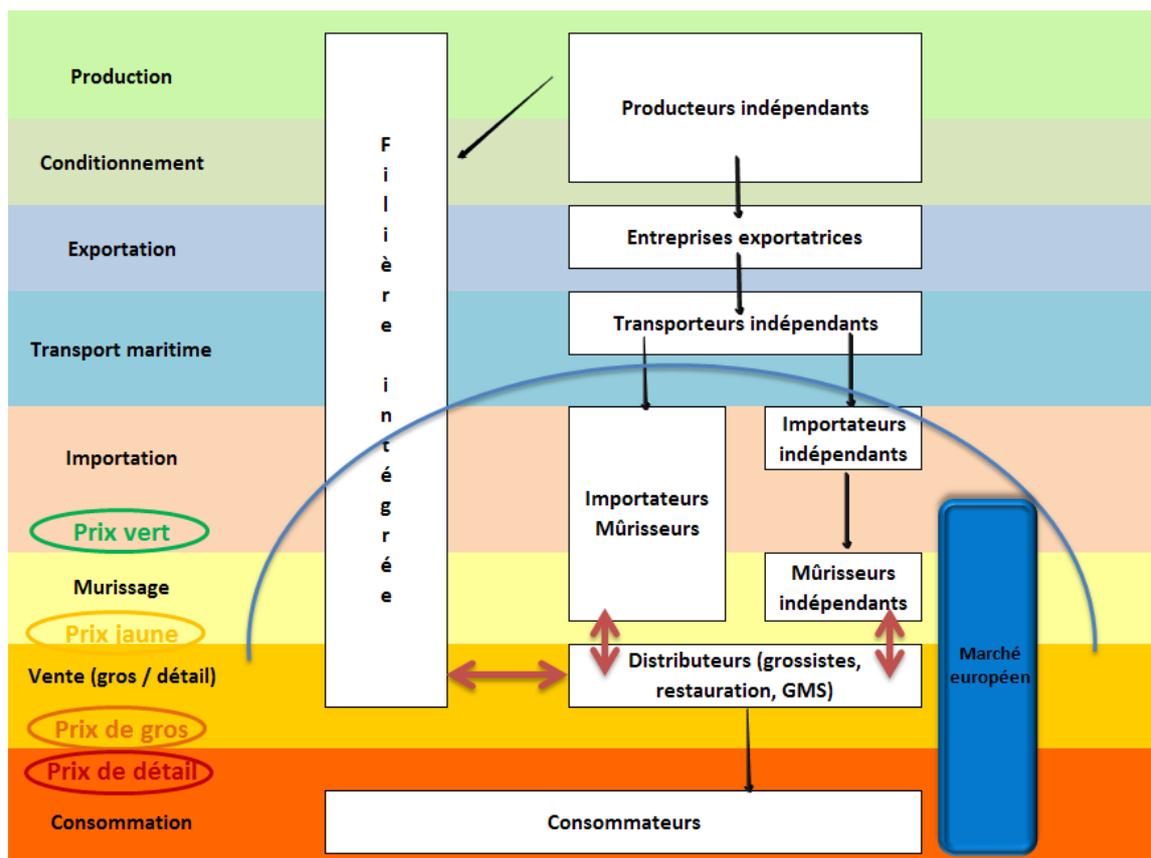
A l'exportation le prix de la banane est très fluctuant à tous les stades (vert ou import, gros, détail) reflétant notamment la saisonnalité de la demande sur le marché européen. Les pics de consommation sont à l'automne et au début du printemps tandis que les creux de consommation sont habituellement enregistrés durant l'été et les fêtes de fin d'année. A ces périodes, la demande s'oriente vers les fruits locaux de saison. La fluctuation des prix reflète également le niveau d'approvisionnement du marché, d'après le mécanisme de formation du prix à l'intersection entre offre et demande.

La fluctuation de la consommation est l'un des paramètres le plus pesant pour la gestion de l'approvisionnement d'un marché. Dans le laps de temps qui sépare le chargement des colis de bananes dans les ports d'exportation à leurs sorties de murisserie, le niveau de demande peut se contracter. Ce changement peut se produire suite à l'arrivée précoce de grandes quantités de fruits concurrents sur le marché ou bien suite à des températures élevées. La saisonnalité de la consommation est bien connue des opérateurs, mais il y a également une variation de l'offre intrinsèque au marché bananier : aléas climatiques, grèves, avaries maritimes etc.

Des opérateurs d'envergure mondiale

La filière banane se caractérise par une forte concentration verticale et horizontale des acteurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement : production, transport maritime, importation, mûrissage et distribution. De grandes multinationales se partagent les parts du marché mondial et européen. Dans les années quatre-vingt, les trois plus grandes entreprises contrôlaient environ deux tiers des exportations mondiales de banane. Toutefois, la concentration du secteur a diminué. En 2013, la part de marché détenue par ces trois entreprises représentait environ un tiers des exportations mondiales (FAO, 2014). Dans le même temps, on observe une tendance au désinvestissement dans le maillon productif de la part des grandes firmes, remplacé par des relations de sous-traitance (utilisation de contrats de production) (UNCTAD, 2012). Le nombre de sociétés d'envergure internationale a augmenté et la conteneurisation (petites unités de transport) ainsi que la libéralisation du marché européen a permis l'essor de plus petites sociétés sur le marché international.

Figure 2 : Schéma de la chaîne d'approvisionnement de la filière banane



Source : auteur à partir des informations du CNUCED

Remarque : Les flèches rouges correspondent aux relations étudiées dans ce rapport.

2. Les épisodes de dérégulation du marché européen

Depuis la création du marché unique européen en 1993, la filière banane a fait l'objet de nombreuses politiques commerciales. Elles avaient pour objectif d'uniformiser et de structurer les marchés d'importation européens par des mécanismes de régulation de l'offre. La première phase de dérégulation du marché européen a eu lieu en 2006 avec la modification de l'OCMB. Depuis, deux grands accords sont venus poursuivre ce processus de dérégulation.

2.1. Les Accords de Partenariats Economiques (APE)

Avec l'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2007 des accords économiques conclus entre les états ACP et l'UE, les bananes ACP bénéficient d'un régime d'importation sans droit de douane ni quota («Duty Free, Quota Free»). Ce régime remplace l'ancien système de contingent qui s'élevait à 775 000 tonnes. Potentiellement, ces accords permettent le développement des parts de marché des bananes ACP sur le marché européen.

2.2. Les Accords de Genève sur le commerce de la banane

Les Accords de Genève signés le 15 décembre 2009 ont marqué la fin du contentieux économique opposant l'UE aux pays producteurs d'Amérique du Sud (Brésil, Colombie, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Mexique, Nicaragua, Panama, Pérou, Venezuela). Cet accord a acté la réduction des tarifs douaniers de 176 euros/tonnes à 114 euros/tonnes d'ici 2017 (voir Annexe 2). L'Equateur dispose d'un régime particulier en raison de son refus de ratifier les accords de Genève.

Ainsi, les fournisseurs de bananes opérants sur le marché européen subissent une compétition internationale de plus en plus vive, tandis que le secteur de la distribution poursuit son processus de concentration. Ces évolutions institutionnelles ont pu induire des changements stratégiques majeurs de la part des opérateurs européens afin de se protéger de la concurrence.

3. Les sources d'incertitudes pour les opérateurs de la filière

L'étude bibliographique a permis de souligner l'importance des aléas externes au marché dans les choix stratégiques entre marché libre et contrat. Les opérateurs de la filière banane font face à des aléas économiques et climatiques qui peuvent être sources de fortes incertitudes sur leur niveau de revenu et sur la planification de leurs activités de long terme.

3.1. Les incertitudes sur les coûts de revient des opérateurs

3.1.1. Le taux de change euro-dollar

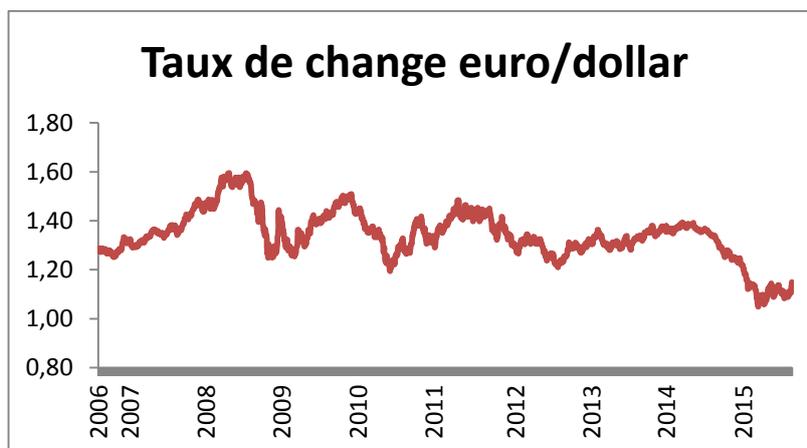
Le taux de change euro/dollar est un facteur très structurant du marché bananier car le dollar intervient dans la structure des coûts de nombreux intrants agricoles: énergie, transport, amendements etc. (Loeillet, FruiTrop n°231, 2015a). De plus, le taux de change impacte les coûts d'achat de la marchandise aux producteurs dont la monnaie locale est partiellement

(Colombie, Costa Rica, République Dominicaine) ou totalement (Equateur) dollarisée. La variation du taux de change euro-dollar a donc un impact sur le pouvoir d'achat des opérateurs du marché européen. Plus le dollar s'affaiblit face à l'euro, plus les origines dollars sont compétitives sur le marché européen face aux bananes des origines ACP et communautaires. Ainsi, l'imprévisibilité de la fluctuation du taux de change augmente l'incertitude de l'ensemble des acteurs de la filière mais dans des proportions variables selon la structure d'approvisionnement des opérateurs.

Le taux de change a également un impact sur le niveau d'approvisionnement du marché européen. En effet, les exportateurs de bananes dollars spot (c'est-à-dire non contractualisées) ont la possibilité d'arbitrer librement la destination de leurs exportations entre les différents marchés de consommation mondiaux, car les bananes dollars répondent à des standards de qualité reconnus sur tous les marchés d'importation. L'Equateur est le principal pays producteur dont l'offre spot est encore importante. Le choix des opérateurs s'oriente donc vers le marché le plus rémunérateur. Ainsi, lorsque l'euro se déprécie face au dollar, à prix de marché égal en Europe, les exportateurs de bananes spot voient les revenus de leurs ventes baisser sur le marché européen. Cette situation les incite à exporter leurs fruits vers des marchés plus rentables. Les opérateurs des origines ACP et communautaires n'ont pas cette alternative qui s'offre à eux car le marché européen, et le marché français principalement, est leur seul marché d'exportation car leurs fruits présentent une plus grande hétérogénéité de leur qualité physiologique (couleur et taille des produits moins homogènes que les bananes dollars). Aussi, le niveau d'exigence des consommateurs en termes de couleur et de taille constitue une barrière à l'importation des bananes ACP sur les autres marchés mondiaux.

Depuis le début de l'année 2014, le taux de change est redevenu un facteur de risque majeur pour les opérateurs européens du secteur de l'importation, avec la dépréciation de 17% l'euro face au dollar, entre janvier 2014 et août 2015.

Figure 3 : Evolution du taux de change euro/dollar entre 2006 et 2015



3.1.2. Prix du pétrole

Les marchés mondiaux des matières premières sont très volatils. Le prix du pétrole est une variable économique majeure qui intervient dans les coûts de revient des différents stades intermédiaires de production et d'acheminement des produits agricoles. Les coûts de revient finaux de la filière banane dessert d'exportation sont très dépendants du prix du pétrole. Les principaux postes de coûts qui en dépendent sont :

- Production (intrants agricoles et produits phytosanitaires)
- Transport routier (carburant)
- Transport maritime (carburant)

Les coûts fixes de l'affrètement proposés par les principales compagnies de transport maritime (Maersk, Compagnie Générale Maritime) ne prennent pas en compte les coûts du carburant qui sont ajoutés au coût final facturé aux opérateurs selon des coefficients d'ajustements dont le BAF (Bunker Adjustment Factor) (Bright, 2010). On comprend donc que le cours du pétrole est une source d'incertitude majeure pour les opérateurs de la filière, d'autant plus que les coûts de fret maritime à eux seuls représentent environ 55,5% des coûts de revient des bananes dollars, 43,8% pour les bananes en provenance d'Afrique et 19,4% pour les bananes antillaises, hors coûts de couverture (infrastructures, frais financiers...) (Pierret, 2011).

3.2. Les aléas climatiques

La banane est un fruit dont la production a lieu toute l'année, avec des pics de production saisonniers. Cependant, l'offre mondiale fluctue au rythme des aléas climatiques qui touchent les zones de productions bananières destinées à l'exportation. Ces aléas entraînent une contraction de l'offre sur le marché mondial. La fréquence des chocs augmente l'incertitude des opérateurs des filières agricoles et peut avoir un impact direct sur leur stratégie commerciale. Le secteur bananier est régulièrement sujet à des épisodes climatiques de grande ampleur. En effet, les zones de production se situent dans des régions tropicales qui connaissent des phénomènes climatiques extrêmes (cyclones, typhons, harmattan). Ces dernières années nous avons pu relever de nombreux aléas climatiques ayant affecté les différentes zones d'approvisionnement du marché européen (voir Annexe 3). Les effets de ces chocs varient selon l'ampleur du phénomène et la dimension de la zone affectée. Lorsque les bananeraies sont entièrement détruites, un retour en production des nouvelles plantations nécessite entre 9 et 12 mois. Toutefois le marché bananier est structurellement excédentaire dans l'offre. De nombreux effets de compensation sont possibles, notamment entre les pays producteurs des origines dollars du fait de la standardisation du produit.

Tableau 1 : Synthèse des caractéristiques de la filière banane dessert d'importation

Produit	Homogène et standardisé Périssable
Offre	Elevée
Demande	Fluctuation saisonnière
Transactions entre opérateurs	Hebdomadaires
Facteurs de production	Bananaeraie Hangar de conditionnement Cartons, palettes, plastiques Navires avec cales réfrigérées ou conteneurs réfrigérés Stations de mûrissage Camions réfrigérés
Facteurs de risques pour les opérateurs	Taux de change euro-dollar Cours du pétrole Aléas climatiques Maladies

Conclusion

La structuration des marchés d'importation présente de nombreuses similitudes en raison de la standardisation de l'offre et de la mondialisation de la filière. L'étendue de la chaîne d'approvisionnement engendre une logistique interne complexe et des risques considérables à tous les stades de la filière. Ces risques peuvent être de différentes natures (économiques, climatiques). Au regard de ces contraintes majeures qui pèsent sur la filière, on s'interroge sur les stratégies adoptées par les opérateurs en aval de la chaîne d'approvisionnement pour optimiser leur activité. Ces opérateurs sont les fournisseurs des grandes sociétés d'importation et les distributeurs.

Les maillons intermédiaires sont particulièrement sensibles car ils sont soumis aux contraintes en amont (production, transport) et en aval (rapport de forces face à leurs clients de la grande distribution). On essaiera de comprendre les facteurs stratégiques qui diffèrent entre les marchés français et allemand conduisant à des relations commerciales différentes entre les opérateurs.

III. La contractualisation sur le marché européen de la banane

A l'issue des recherches bibliographiques sur la contractualisation et de l'analyse des caractéristiques de la filière banane, il a été possible de faire ressortir les risques majeurs auxquels sont confrontés les opérateurs, à tous les stades de la chaîne d'approvisionnement. Ces connaissances nous ont servies pour construire la méthodologie qui s'appuie sur une analyse de données économiques et sur des enquêtes auprès des opérateurs.

On rappelle les deux objectifs principaux qui motivent cette étude :

- Disposer d'un état des lieux de la contractualisation entre fournisseurs et distributeurs de la filière banane sur les marchés français et allemand.
- Comprendre les facteurs qui incitent les fournisseurs et les distributeurs à recourir au marché libre ou à signer des contrats pour effectuer leurs transactions commerciales.

1. Méthodologie

L'étude se divise en deux sous parties :

- Des entretiens téléphoniques auprès des professionnels de la filière.
- Le test d'hypothèses sur les facteurs d'incitation à la mise en place de contrats entre fournisseurs et distributeurs de la filière.

1.1. Enquêtes téléphoniques

Pour caractériser la nature des relations commerciales qui lient les fournisseurs et les distributeurs, nous avons réalisé des entretiens téléphoniques auprès de 5 opérateurs français et 4 opérateurs allemands appartenant au réseau d'informateurs de l'ODM (voir Tableau 2). L'ensemble des opérateurs interrogés représentent une part significative des marchés français et allemand. La synthèse de tous leurs témoignages permet donc d'avoir une vision précise de l'état de la contractualisation sur chacun de ces deux marchés. De plus, les entreprises contactées ont des structures différentes ce qui permet ainsi d'obtenir un échantillon représentatif des acteurs du marché. Les entretiens ont été conduits selon un mode semi-directif (voir Annexe 5).

Tableau 2 : Liste des entretiens réalisés

Type de structure	Nombre d'opérateurs interrogés *	
	Marché français	Marché allemand
Intégrée	4	
Importateurs		4
Groupements de producteurs	2	

* Pour des raisons de confidentialité les noms des opérateurs contactés ne sont pas disponibles.

1.2.Hypothèses

Hypothèse 1

La volatilité des prix est une spécificité intrinsèque des marchés agricoles. La dérégulation du marché bananier européen a pu s'accompagner d'une augmentation de la volatilité des prix imports. Comme nous l'avons vu dans la partie théorique, la mise en place d'un contrat peut répondre à une volonté de réduction de la volatilité des prix du marché. Notre première hypothèse est donc la suivante :

H1 : La volatilité des prix a incité les opérateurs à contractualiser.

Pour tester cette hypothèse, nous analyserons l'évolution de la volatilité des prix imports sur les marchés français et allemand, ainsi que sur le marché américain en tant que référence du prix mondial.

Hypothèse 2

Les contraintes structurelles des marchés agricoles sont des facteurs qui interviennent dans la définition des stratégies commerciales des agents économiques. Les structures des marchés français et allemand présentent des différences majeures. On émet donc l'hypothèse suivante :

H2 : Les relations commerciales entre les opérateurs sont conditionnées par la structure du marché.

Pour tester cette hypothèse nous comparerons les structures des marchés français et allemand selon les critères d'analyses présentés dans le tableau 3 ci-contre.

Tableau 3 : Critères retenus pour l'analyse des structures de marché

Structure d'approvisionnement des marchés	Origines des importations
	Taux de réexportation
	Taux de croissance des importations
Profil des opérateurs	Niveau d'intégration et de concentration
Circuits de distribution	Nature des principaux circuits de distribution
	Parts de marché détenus par les plus gros distributeurs dans le secteur des produits alimentaires
	Prix détails de la banane
Profil des consommateurs	Consommation annuelle de bananes
	Parts des produits alimentaires dans la consommation des ménages

2. Le fonctionnement de la contractualisation

2.3. Etat des lieux de la contractualisation

Bananes conventionnelles : des écarts très significatifs selon les marchés de consommation

En France, la commercialisation de la banane conventionnelle entre les fournisseurs et les distributeurs s'effectue à 20-30% via des engagements contractuels. Il s'agit essentiellement de la gamme de bananes dite « premiers prix » de moindre qualité. La grande majorité des échanges de bananes entre les opérateurs français repose sur le marché libre, avec une cotation hebdomadaire des prix. La négociation des prix s'effectue par téléphone dans la journée du mercredi ou du jeudi de la semaine S pour une livraison 3 jours à 10 jours plus tard en semaine S+1. Les distributeurs français travaillent donc beaucoup par flux tendu dans la gestion de leur approvisionnement de bananes conventionnelles.

En Allemagne, les enseignes de distribution s'approvisionnent essentiellement à travers des relations commerciales stables sous forme de contrats ou de programmes. Cela concerne près de 80-90 % des échanges de bananes entre fournisseurs et distributeurs.

Bananes bio-équitables : une gamme intégralement contractualisée

Les gammes de bananes biologiques et équitables sont intégralement contractualisées entre les fournisseurs et leurs clients, autant sur le marché français que sur le marché allemand. Ce

segment de marché est très porteur et l'offre est relativement limitée ce qui incite les distributeurs à s'approvisionner par des contrats annuels.

2.4. Principales caractéristiques des contrats

2.4.1. Les contrats entre les opérateurs français

Sur le marché français, les contrats portent sur les bananes jaunes en sortie de mûrisserie car les enseignes de distribution françaises ne possèdent pas leurs propres chambres de mûrissement des fruits. Les contrats sont bipartites : fournisseur intégré – distributeur ou mûrisseur – distributeur. Les contrats portant sur les bananes vertes concernent exclusivement les engagements entre les opérateurs français et leurs clients à l'export.

Dans les contrats qui lient les fournisseurs et les distributeurs français, les volumes et les prix sont fixés annuellement. Les clauses portant sur les volumes indiquent la quantité totale de banane qui sera commandée au cours de l'année. En revanche, les volumes hebdomadaires ne sont pas fixes, et fluctuent d'une semaine à l'autre.

Les contrats portant sur la gamme de banane biologique présentent des clauses exceptionnelles de renégociation concernant l'exposition aux risques en production et lors des transports en mer. Le nombre de pays producteurs étant limité (70% de l'approvisionnement en bananes biologiques provient de République Dominicaine), la manifestation d'un événement climatique peut réduire considérablement l'offre disponible. Les fournisseurs peuvent donc se retrouver dans l'incapacité d'honorer les volumes pour lesquels ils s'étaient engagés. Cette clause a pour vocation de renégocier les volumes et les prix. Toutefois nous ne connaissons pas les conditions précises pour que la renégociation du prix puisse avoir lieu.

2.4.2. Les contrats entre les opérateurs allemands

En Allemagne, le mûrissement des bananes est majoritairement effectué par des fournisseurs de service qui sont en contrat de sous-traitance soit avec les distributeurs soit avec les importateurs (souvent à travers des filiales). Les contrats sont donc tripartites : importateur – mûrisseur – distributeur.

On distingue les « contrats » des « programmes d'approvisionnement ». Les contrats font l'objet d'un engagement signé entre les différentes parties prenantes, tandis que les programmes sont plutôt des engagements tacites et moraux car aucun document officiel ne vient statuer l'accord entre les partis. Les contrats scellent uniquement un prix fixe pour toute la durée de l'accord, qui s'étend entre 8 mois et un an selon les enseignes de distribution. Les premiers contrats avec les distributeurs étaient d'une durée de 1 à 3 mois. La durée des contrats s'est ensuite allongée progressivement. En avril 2015, certaines enseignes (Aldi) ont prolongé la durée de leurs contrats avec leurs fournisseurs à 8 mois ce qui est une première pour ces distributeurs. Les clauses de renégociation sont très rarement sollicitées. Les risques exogènes au marché (variation taux de change, prix du pétrole) sont donc presque intégralement à la charge des importateurs. La particularité des contrats avec les

distributeurs allemands est l'usage d'une clause d'exclusivité. Chaque importateur travaille donc avec une seule grande enseigne de distribution. L'intégration d'une clause d'exclusivité contribue à renforcer le pouvoir exercés par les distributeurs allemands sur leurs fournisseurs en réduisant leurs débouchés. Les engagements concernant les volumes sont inclus dans les programmes d'approvisionnement. Les programmes fixent un planning de commande des clients sur une base hebdomadaire sur une année complète. Cependant, puisque les programmes ne sont pas des engagements écrits officiels, les clients s'accordent la liberté d'ajuster leurs commandes à peine quelques semaines avant la livraison hebdomadaire de leurs entrepôts.

Conclusion

A l'instar des connaissances préalablement établies sur les relations commerciales que lient les opérateurs français d'une part, et les opérateurs allemand d'autre part, les entretiens téléphoniques ont permis de définir la proportion des contrats sur chacun des deux marchés ainsi que les clauses principales de ces contrats. Sur le marché allemand les contrats représentent jusqu'à 80-90% des échanges, tandis que sur le marché français les contrats concernent entre 20-30% de ventes de bananes.

Nous allons donc nous intéresser aux facteurs qui permettraient d'expliquer les divergences observées en testant nos deux hypothèses.

3. Hypothèse n°1 : la volatilité comme facteur discriminant

La volatilité des prix correspond à une série de variation de prix rapide et de forte amplitude. La volatilité est un important facteur de risque pour les opérateurs économiques. Afin de programmer les activités futures de leur société tout en minimisant leurs risques financiers, les opérateurs nécessitent une vision des prix sur le moyen/long terme. Le marché libre se caractérise par une volatilité des prix à court terme. Notre hypothèse est qu'une forte volatilité des prix de long terme a incité les opérateurs à contractualiser.

Notre analyse se concentrera sur la volatilité des prix verts, qui correspondent aux prix de vente des importateurs aux distributeurs (auxquels sont ajoutés les frais de mûrissage).

3.2. Méthode

Pour analyser quelle a été l'évolution de la volatilité, nous avons comparé les données de volatilité des prix imports sur trois marchés d'importation différents :

- Marché américain comme référence de prix mondial et de marché contractualisé (données 2001 – 2014, source SOPISCO). 90% des échanges réalisés sur ce marché sont sous contrats.
- Marché allemand : prix ALDI comme référence de marché libre jusqu'en juillet 2011. A partir de 2011 mise en place de contrats avec les opérateurs (données 1999 – 2011, source ODM)
- Marché français (données 2000 – 2015, source ODM)

L'indicateur mathématique du calcul de la volatilité correspond au rapport de l'écart type sur la moyenne :

$$v = \frac{\sqrt{\frac{(X - \bar{X})^2}{n}}}{\bar{X}}$$

v : volatilité
X : prix vert hebdomadaire
 \bar{X} : moyenne annuelle prix vert
n : 52 semaines (1 année)

L'évolution de la volatilité est analysée à partir des fonctions de décomposition des séries temporelles saisonnières sur le logiciel R. La décomposition permet de séparer les séries temporelles en trois composantes : la tendance, la composante saisonnière et la composante aléatoire.

Les lignes de codes sont présentées en Annexe 4.

3.3. Résultats

Les Figures 4, 5 et 6 présentent les résultats des sorties sur le logiciel R.

Figure 4 : Evolution de la volatilité de la série des prix verts ALDI

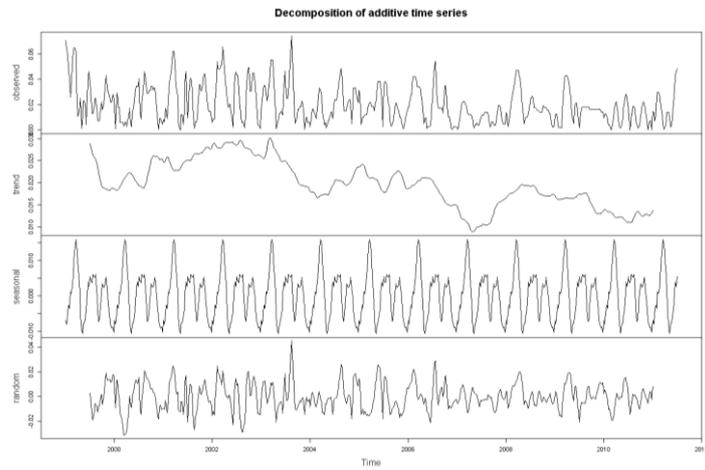


Figure 5 : Evolution de la volatilité de la série des prix verts France

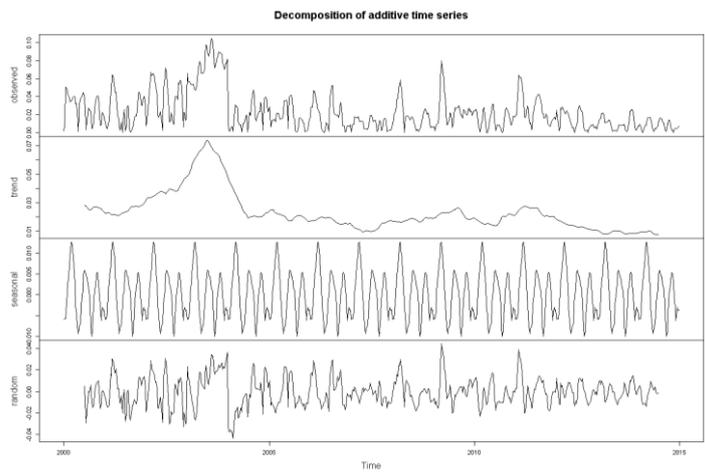
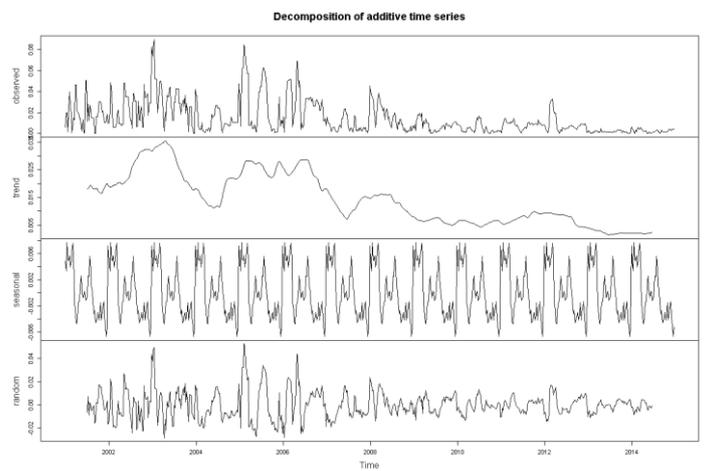


Figure 6 : Evolution de la volatilité de la série des prix verts USA



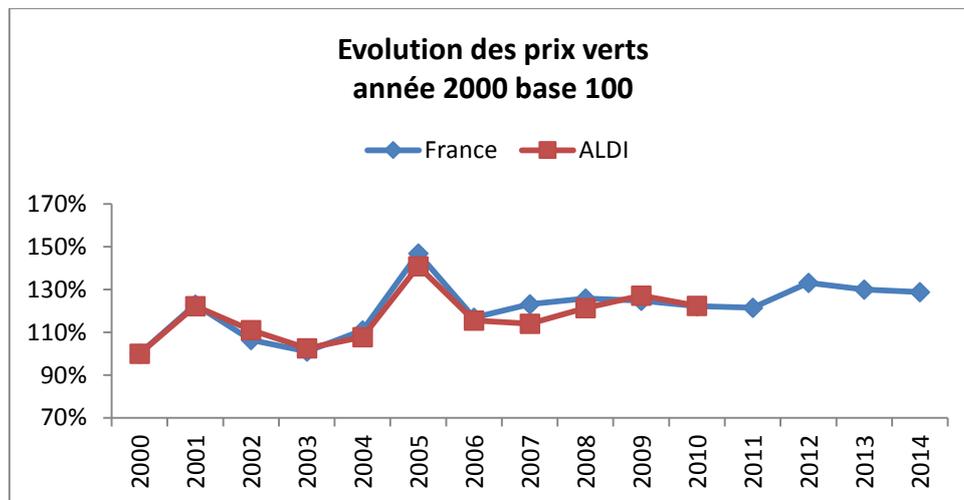
Les courbes obtenues font ressortir une tendance générale à la baisse de la volatilité sur l'ensemble des trois marchés. Ce phénomène semble avoir débuté à partir de l'année 2006 alors que le marché européen initiait son processus de dérégulation. La comparaison avec le marché américain nous permet de constater qu'il s'agit d'un phénomène mondial.

Ces graphiques permettent d'établir deux constats majeurs :

- Sur le marché allemand : la baisse de la volatilité des prix imports a précédé la mise en place de programmes.
- Sur le marché français : la baisse de la volatilité des prix a été possible même en l'absence de contrats.

Lorsqu'on regarde l'évolution des moyennes annuelles des prix, on constate que la baisse de la volatilité s'est accompagnée d'une évolution haussière des prix. Entre 2000 et 2010, les prix verts ont augmenté à un rythme annuel de 2% en moyenne sur les deux marchés. En France cela correspond à l'inflation moyenne sur cette période qui était environ de 2% (entre 1,8% et 2,3%). Par contre, en Allemagne cette évolution de prix était supérieure à l'inflation qui était comprise entre 1% et 1,8% sur cette même période. (Remarque : en 2009 le taux d'inflation avait atteint un niveau très faible en France et en Allemagne par rapport à leur moyenne de 2000-2010).

Figure 7 : Evolution des moyennes annuelles des prix imports (prix verts) en base 100



Discussion hypothèse n°1

D'après nos résultats, la contractualisation n'aurait donc pas été développée dans un contexte de forte volatilité des prix contrairement à l'hypothèse que nous avons formulé. On peut donc s'interroger sur le scénario inverse : une augmentation brutale de la volatilité des prix pourrait-elle déstabiliser les relations contractuelles entre fournisseur et distributeur ? En Allemagne, les programmes d'approvisionnement reposent sur des engagements informels. Une augmentation de la volatilité pourrait donc conduire à des comportements opportunistes de la part des opérateurs.

A l'issu de cette analyse, une autre hypothèse émerge : les contrats entre opérateurs sont plus stables dans un contexte de marché moins volatile. Aussi, l'allongement de la durée des

contrats entre les opérateurs allemands pourrait provenir de la moindre volatilité des prix sur le marché libre. Cette hypothèse n'a pas pu être testée au cours de notre étude. On estime toutefois qu'il est intéressant de la faire figurer dans notre rapport afin qu'elle puisse être approfondie à l'occasion d'une nouvelle étude.

Les résultats obtenus sont à analyser avec prudence, car on ne connaît pas les causes qui sont à l'origine de l'atténuation de la volatilité. Une analyse précise des causes nécessiterait l'élaboration d'un modèle complexe.

Différentes hypothèses peuvent être avancées quant à l'observation de cette diminution :

- La hausse de la consommation sur les marchés français et allemand (suite à la disparition des quotas d'importation) a conduit à une stabilisation des prix grâce à un équilibre entre offre et demande.
- La bonne tenue de l'Euro, sur un marché de la banane fortement dollarisé, a également joué en faveur de la stabilité des prix (impact notamment pour réduire les coûts engendrés par la hausse du pétrole).

4. Hypothèse n°2 : les structures de marché comme facteur déterminant

4.1. Structure d'approvisionnement du marché

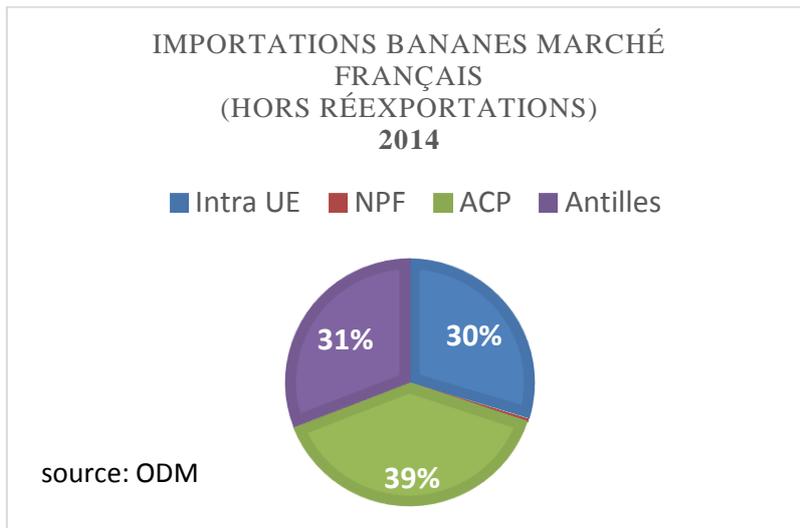
Un des points majeurs qui différencie les marchés français et allemand est leur structure d'approvisionnement. Les deux marchés disposent de sources d'approvisionnement spécifiques, liées à la présence ou non d'une production locale et aux relations commerciales de long terme qu'ils entretiennent avec les différents pays exportateurs.

4.1.1. Le marché français est très ouvert à la concurrence

La principale source d'approvisionnement du marché français est assurée par les origines ACP et les départements français d'outre-mer (Martinique et Guadeloupe). La production locale issue du département français d'outre-mer aux Antilles constitue environ un tiers de l'approvisionnement du marché. La possession d'une base productive nationale rend le marché français moins sensible à une baisse de l'offre mondiale. Enfin, depuis le 1^{er} janvier 2006, l'importation de bananes originaires des pays non ACP n'est plus soumise à un contingentement, seul un droit de douane est appliqué. Ainsi, le marché français se distingue par la diversité de ses sources d'approvisionnement.

Ci-contre la figure 8 présente les importations du marché français par origines. Il est important de souligner qu'une partie de ces volumes est réexportée sur les autres marchés communautaires.

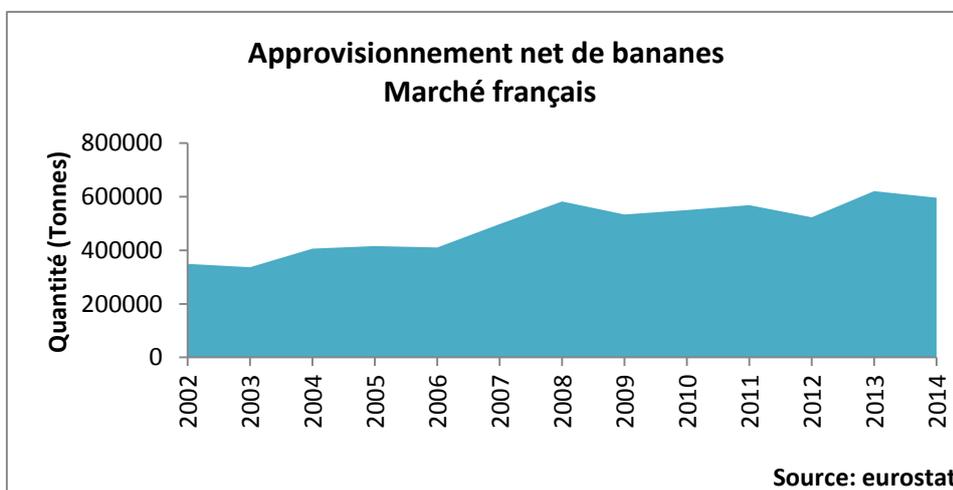
Figure 8 : Origines des approvisionnements de bananes du marché français



En tant que marché producteur, la France constitue le débouché principal pour les bananes produites aux Antilles, 75% de la production est destinée au marché métropolitain et 25% est orientée à l'export sur les autres marchés intracommunautaires. Ce taux varie selon les années et les niveaux de production. De plus, les relations commerciales privilégiées entre la France et les pays ACP font du marché français l'un des principaux débouchés pour les productions de bananes de ces origines. Ainsi, la saturation du marché français dépendra notamment des niveaux de production aux Antilles et de plus en plus de l'Afrique dont les quotas d'exportation de bananes ont été supprimés en 2007 (APE).

Le marché français constitue une plateforme de réexpédition en Europe en alimentant les pays communautaires en fruits en provenance des Antilles et d'Afrique. L'équilibre des marchés de réexportation est fonction de la demande sur le marché local et de la demande export. La réexportation sur les autres marchés communautaires permet d'alléger le marché français lorsque celui est sous pression, à condition que la demande à l'export soit active. Environ 30 à 35 % des volumes importés sont réexportés sur les autres marchés communautaires.

Figure 9 : Approvisionnement net de bananes en France entre 2002 et 2014

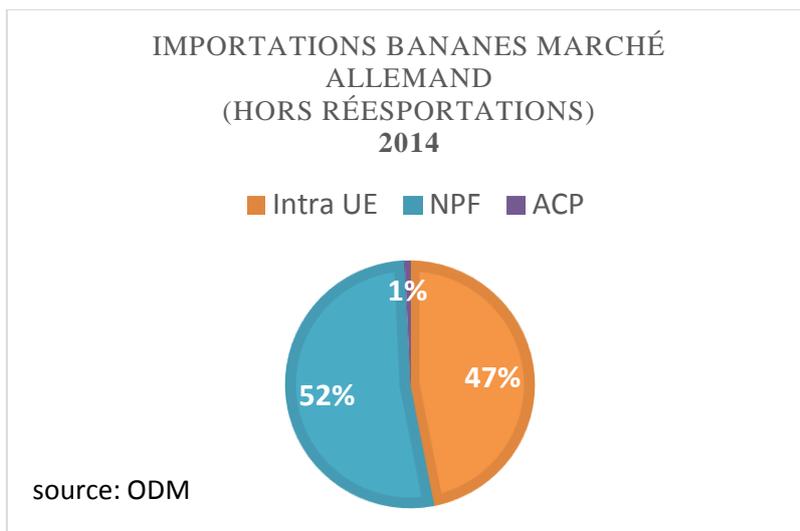


Depuis 2005, le taux de croissance annuel des volumes importés sur le marché français est de 4% en moyenne. L'ouverture du marché européen a donc entraîné une forte hausse des importations sur le marché français. Les effets de cette hausse dépendent de la capacité des consommateurs à absorber ces quantités supplémentaires.

4.1.2. Le marché allemand est importateur net

Le marché allemand importe majoritairement des bananes d'Amérique Latine et Centrale, appelées bananes dollar. Les faibles volumes de bananes ACP et communautaires sont exportés vers le marché allemand depuis la France notamment.

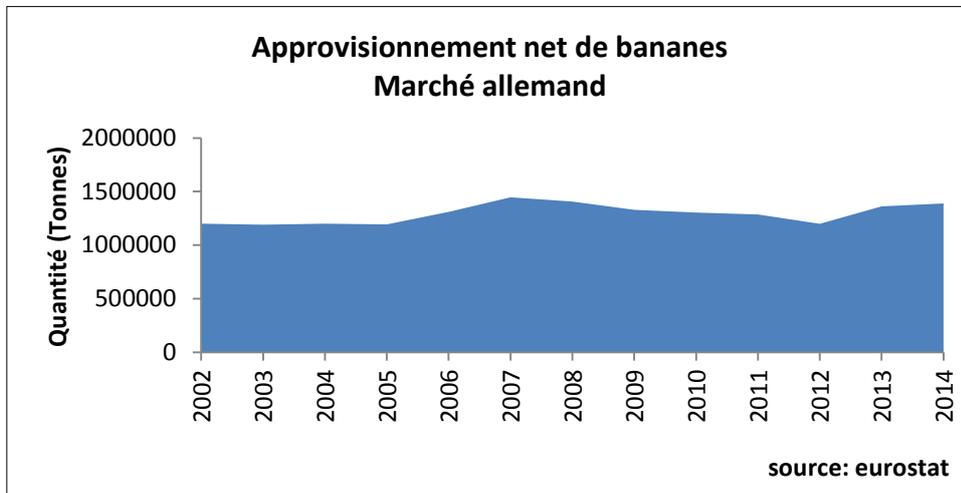
Figure 10 : Origines des approvisionnements de bananes du marché allemand



Le statut d'importateur net engendre une dépendance du marché allemand à l'égard du niveau d'offre mondiale et particulièrement au niveau d'offre des pays producteurs d'Amérique du Sud. La sécurité d'approvisionnement des opérateurs est menacée lorsque l'offre mondiale se réduit. Seulement 20 à 25 % des volumes importés sur le marché allemand sont réexportés sur les autres marchés communautaires. La pression de l'offre est donc moins forte sur ce marché.

La libéralisation du marché européen a entraîné une croissance annuelle des importations de 2% en moyenne en Allemagne. Ce taux est relativement élevé pour un pays dont la consommation per capita est déjà importante.

Figure 11 : Approvisionnement net de bananes en Allemagne entre 2002 et 2014



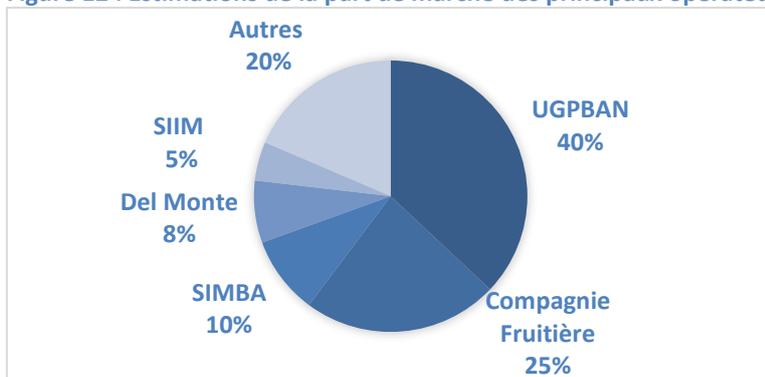
4.2. Opérateurs implantés sur le marché

4.2.1. Marché français : des opérateurs qui intègrent toute la filière

Les opérateurs implantés sur le marché français sont des entreprises qui interviennent à tous les stades de la filière, de la production jusqu'à la commercialisation. Pour les bananes qu'ils ne produisent pas dans leurs plantations propres, les fournisseurs se les procurent auprès de producteurs indépendants avec lesquels ils ont des contrats annuels d'approvisionnement.

Dans le paysage du marché français, il y a le cas particulier de l'Union des Groupements de Producteurs de Bananes (UGPBAN), structure coopérative regroupant l'ensemble des 700 exploitations agricoles bananières situées sur les territoires d'Outre-Mer aux Antilles françaises. L'UGPBAN détient la plus grosse part du marché français. En 2008, l'UGPBAN a pris le contrôle du réseau de mûrisseries FRUIDOR. Il s'agit dans ce cas précis d'un processus d'intégration de l'aval par l'amont.

Figure 12 : Estimations de la part de marché des principaux opérateurs sur le marché français



4.2.2. Marché allemand : des opérateurs spécialisés dans l'importation

Les opérateurs allemands concentrent essentiellement leurs activités sur l'aval de la filière. Ce sont essentiellement des grandes firmes d'imports. La production, le transport et le mûrissage des fruits sont effectués par des prestataires indépendants en contrats de sous-traitance. Cette organisation est le résultat de plusieurs événements. D'une part, le contingentement assigné aux importations des bananes en provenance des pays d'Amérique Latine et Centrale (unique source d'approvisionnement du marché allemand) a incité les grands opérateurs à investir en priorité dans la commercialisation des fruits plutôt que dans la production. D'autre part, dans les années 2000 le marché spot dans les pays sud-américains était très bas ce qui a incité les opérateurs à s'approvisionner sur ce marché plutôt que de supporter les frais fixes des plantations.

La filière d'importation allemande a une structure oligopolistique. A l'époque de l'OCMB, le marché européen fonctionnait sous forme de licences d'importations distribuées aux différentes firmes d'import-export pour les bananes d'origines dollar. Ces licences pouvaient être librement échangées entre les opérateurs. De cette manière, les grandes firmes se sont approprié le contrôle du marché allemand via l'acquisition de ces licences d'importations (FAO, 2003). Ces grandes multinationales sont Fyffes, Del Monte, Dole, Chiquita. Toutefois, les licences ont aussi permis l'émergence de nouveaux acteurs sur le marché européen.

Bilan : La gestion des volumes n'est pas la même entre les fournisseurs intégrés qui possèdent leurs plantations, et les importateurs qui signent des contrats d'approvisionnement avec des plantations indépendantes. Dans le premier cas, les volumes importés dépendent des niveaux de production des plantations, tandis que dans le deuxième cas, les importateurs ont la possibilité d'adapter leurs contrats avec les producteurs par rapport aux contrats qu'ils ont avec leurs clients. Aussi, les fournisseurs intégrés seraient plus enclins à contractualiser pour sécuriser les débouchés de leur production, tandis que les importateurs recherchent l'optimisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

4.3. Les circuits de distribution

Le secteur de la grande distribution est le principal débouché des filières alimentaires et notamment de la filière banane. Le pouvoir de marché des distributeurs leur confère une force de négociation importante vis-à-vis de leurs fournisseurs.

4.3.1. La France, un marché dominé par la grande distribution

En France, le secteur de la distribution est dominé par un nombre limité de grands groupes. Les sept grands groupes de distribution qui se partagent les parts du marché français sont : Carrefour, Auchan, Casino, Système U, Intermarché, Leclerc et Cora (Arnaud, 2014). La concentration du secteur de la distribution s'illustre aussi et surtout par le regroupement des enseignes sous forme de centrales d'achat. Ces regroupements permettent aux enseignes d'accroître leur pouvoir de négociation face à leurs fournisseurs. Dans l'alimentaire, en 2009, ces cinq centrales d'achat représentaient environ 80% de parts de marché en France, et à peine 3% des intermédiaires du commerce (INSEE, 2009). A la fin de l'année 2014, les grandes enseignes ont fusionnées leurs centrales d'achat : Auchan et Super U, Intermarché et Casino,

Carrefour et Cora. La concentration horizontale de ce secteur se renforce, induisant une pression toujours plus forte sur les fournisseurs.

4.3.2. L'Allemagne, un marché régi par les discounters

En Allemagne, le secteur de la grande et moyenne distribution (GMS) écoule 80 à 85% des fruits et légumes (COLEACP, 2013). Les discounters (Lidl, Aldi, Netto, Penny) représentent à eux seuls 60% de la distribution des fruits et légumes contre 20% pour les chaînes de supermarchés et hypermarchés. L'essor de ce format discount provoque une guerre des prix faisant baisser les marges des fournisseurs.

Aldi est l'un des plus importants acheteurs de bananes en Europe. Son mécanisme de vente a joué un rôle central à partir de 2002 dans la fixation du prix de banane import en Allemagne et plus généralement en Europe. A partir de juillet 2011 Aldi a arrêté de publier ses prix hebdomadaires. Désormais il négocie des contrats (de 3 à 6 mois) avec un petit nombre de fournisseurs. Il semblerait que ce changement de comportement ait été induit suite au constat que certains concurrents européens se servaient du prix Aldi comme prix de référence pour négocier des prix plus faibles avec les fournisseurs. On peut donc émettre l'hypothèse que les contrats ont notamment été un moyen pour Aldi de rendre confidentiel l'information sur ses prix.

Le tableau 4 présente la synthèse des pouvoirs de marché de la grande distribution française et allemande.

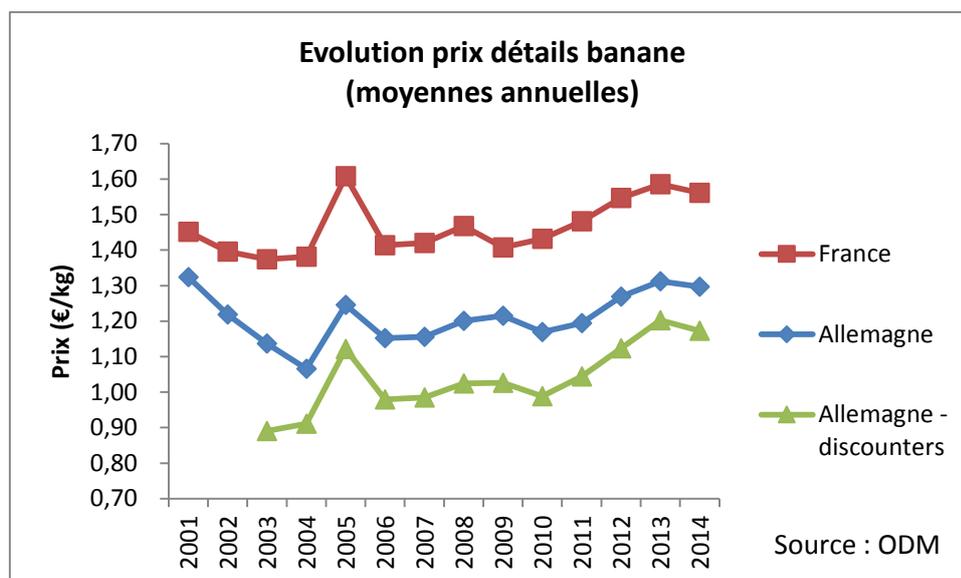
Tableau 4 : Comparaison des circuits de distribution alimentaires en France et en Allemagne

	France	Allemagne
Parts de marché détenus par les quatre plus gros distributeurs dans le secteur des produits alimentaires	67 % (Carrefour, E. Leclerc, Intermarché, Auchan)	85 % (Rewe Group, Edeka, Schwarz Group, Aldi)
Distribution fruits et légumes frais par la GMS traditionnelle	72 %	20 %
Distribution fruits et légumes frais par la GMS discount	10 %	60%

Sources : Kantarworldpanel (données 2015), DGCCRF éco (données 2013), Franceagrimer (données 2014)

Sur ces deux marchés, la banane est utilisée par les grandes enseignes de distribution comme un produit d'appel pour attirer les consommateurs dans leurs magasins. Historiquement la banane a toujours été un produit de consommation de masse très peu cher en Allemagne. Ces données confirment l'importance de ce produit pour les consommateurs allemands et la nécessité des distributeurs de s'assurer un approvisionnement régulier et à bas prix permis par la mise en place de contrats avec leurs fournisseurs. La figure 14 montre que les prix détaillés de la banane sont plus faibles sur le marché allemand que sur le marché français, ce qui confirme le statut différencié de la banane auprès des distributeurs de ces deux marchés.

Figure 13 : Prix détaillés de la banane sur les marchés français et allemand (2001-2014)



4.3.3. Les certifications exigées par la grande distribution

La certification GlobalG.A.P. est le standard de qualité minimum imposé par la plupart des enseignes de grandes distributions européennes. Cependant les niveaux d'exigence varient selon les marchés européens. En France il existe encore une certaine souplesse vis-à-vis de cette certification tandis qu'en Allemagne les standards de qualité sont plus exigeants que les standards européens. Ainsi, les producteurs ne possédant pas la certification GlobalG.A.P. ont plus d'opportunités sur les marchés moins exigeants tels que la France, l'Espagne et l'Italie (COLEACP, 2013).

4.4. Profil des consommateurs

Le comportement des consommateurs est une variable déterminante dans l'analyse stratégique d'approvisionnement des distributeurs. Les produits présentant une forte influence dans la perception des consommateurs doivent être approvisionnés via une relation stable (Buck, 2013). En ce qui concerne la banane, le marché allemand est un grand consommateur. Le

marché français présente quant à lui un niveau de consommation inférieur à la moyenne de consommation de l'UE 28 qui atteint 10,5 kg par habitant et par an.

En 2014, la consommation moyenne du marché allemand s'élevait à 12,6 kg par habitant et par an contre 8,8 sur le marché français. La moyenne de consommation européenne s'élevait à 11,2 kg par habitant et par an (Loeillet, FruiTrop n°231, 2015b).

Lorsque l'on compare le poids de l'alimentation dans le budget des ménages, on constate que les ménages français dépensent plus, en proportion, dans la consommation de produits alimentaires, que les consommateurs allemands qui présentent donc une plus faible élasticité de la demande par rapport au prix.

Le tableau 5 présente la comparaison des profils des consommateurs français et allemands.

Tableau 5 : Consommation des profils des consommateurs français et allemands

	France	Allemagne
Consommation moyenne de bananes (kg/habitant)	8,8	12,6
Poids de l'alimentation dans le budget des ménages (%)	13,4	10,4

Sources : ODM 2014, Insee 2013

Discussion hypothèse 2

La comparaison des structures des marchés français et allemand a permis de déceler d'importantes différences. Aussi, les caractéristiques de ces deux marchés pourraient expliquer partiellement les raisons du développement précoce de la contractualisation sur le marché allemand par rapport au marché français. Tout d'abord, l'approvisionnement du marché français est garanti par sa production nationale et grâce aux productions des pays ACP avec qui la France partage des relations commerciales privilégiées. Le marché allemand est plus vulnérable en raison de sa dépendance aux importations de bananes en provenance des pays producteurs d'Amérique du Sud. Ce premier point permet de faire ressortir la place déterminante de la sécurisation de l'approvisionnement parmi les facteurs d'incitation des distributeurs à recourir à la contractualisation. Le deuxième point significatif de cette analyse est l'équilibre des rapports de force entre les opérateurs comme facteur d'incitation. En Allemagne, le nombre d'acteur est très réduit (4 grands importateurs et 4 grands distributeurs) ce qui a pu inciter les opérateurs à coordonner leurs échanges via le recours à la contractualisation, tandis qu'en France le nombre de fournisseurs est plus important, ce qui permet aux distributeurs de profiter de la concurrence sur le marché libre. Enfin, la consommation de bananes per capita très élevée en Allemagne joue très probablement sur le

choix des distributeurs à recourir à des relations stables avec leurs fournisseurs pour minimiser les risques de rupture de stock.

Conclusion

Les entretiens auprès des professionnels français et allemands ont permis de faire un premier état des lieux des niveaux de contractualisation entre les opérateurs sur chacun de ces deux marchés. En Allemagne, il n'existe plus d'autre alternative possible pour les importateurs que de s'engager avec leurs clients via des contrats. En France, d'importantes différences persistent selon les gammes de produit. Les bananes conventionnelles s'échangent majoritairement sur le marché libre, tandis que les bananes des gammes bio-équitables sont intégralement contractualisées.

Notre première hypothèse portait sur le rôle d'une importante volatilité des prix imports dans le choix des opérateurs à contractualiser. Finalement, notre analyse a permis de montrer que la volatilité des prix n'a cessé de diminuer depuis 2006, aussi bien en France qu'en Allemagne. La volatilité des prix n'a donc pas été un critère discriminant pour les opérateurs de la filière. Ce résultat nous a conduit à moduler notre hypothèse : c'est la faible volatilité des prix imports qui aurait conforté les opérateurs dans leur choix à établir des relations contractuelles, ou du moins qui les aurait incité à allonger la durée de leurs contrats.

Notre deuxième hypothèse portait sur le rôle de la structure du marché dans le choix des opérateurs à contractualiser. Cette analyse nous a apporté des éléments de réponses intéressants pour comprendre les stratégies décisionnelles des opérateurs impliqués dans la commercialisation de bananes. En effet, les marchés français et allemand ne font pas face aux mêmes problématiques d'approvisionnement. Le marché allemand est un marché de demande, tandis que le marché français est un marché d'offre. Sur le marché français l'intérêt des distributeurs consiste à se trouver dans une situation de libre choix des prix. Les distributeurs allemands quant à eux, ont un besoin plus important de sécuriser leur approvisionnement via des contrats ou des programmes avec leurs fournisseurs.

Au final, le choix entre marché libre et contrats est le fait de la volonté des distributeurs. Les fournisseurs sont contraints d'accepter le mode d'échange imposé par leurs clients du secteur de la grande distribution. En France, les fournisseurs sont nombreux à vouloir s'orienter vers un développement de la contractualisation, mais ils se heurtent au manque d'engagement des distributeurs. En Allemagne, quelques importateurs ont formulé leur volonté de retourner vers une organisation plus libre du marché, mais le choix des distributeurs s'oriente vers un allongement de leur engagement. Aussi, quelle que soit la forme d'organisation du marché, les échanges sont dominés par le pouvoir de négociation détenu par les distributeurs.

IV. La contractualisation : un schéma intéressant mais qui a ses limites

1. Efficacité des contrats

1.1. La fluctuation de la demande limite l'efficacité des contrats

Dans la théorie, les contrats confèrent une rationalisation de l'activité qui passe par une efficacité de l'organisation de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Dans la pratique, nous avons été amenés à constater que les commandes des distributeurs allemands varient régulièrement par rapport aux volumes qui ont été prédéfinis dans les programmes d'approvisionnement. Ces modifications permanentes sur les commandes hebdomadaires nuisent à l'efficacité des programmes. En effet, les fournisseurs sont contraints de gérer les ajustements, et trouver de nouveaux débouchés pour leurs fruits dans un intervalle de temps restreint, ce qui réduit leur marge de négociation. Ce constat a également pu être établi sur le marché français où les fournisseurs sont aussi confrontés à des reports de commandes de la part de leurs clients avec lesquels ils détiennent des contrats. On observe donc que sur des marchés où la demande des consommateurs est fluctuante (température et fruits de saison qui impactent la demande), il n'est pas réaliste d'imposer des contrats contraignants aux distributeurs qui désirent garder une certaine souplesse dans leur niveau d'approvisionnement. Finalement, les contrats réduisent l'incertitude de long terme des opérateurs mais ne réduisent pas l'incertitude de court terme, et n'offrent pas un contrôle total aux fournisseurs sur la gestion de leurs importations.

1.2. La durée des contrats n'est pas adaptée à la volatilité des coûts de revient de la filière

Les contrats signés entre les fournisseurs et les distributeurs sont des engagements de prix annuels. Cependant, les fournisseurs n'ont pas une visibilité de leurs coûts de revient sur une échelle de temps si grande, particulièrement les firmes non intégrées comme c'est le cas en Allemagne. En effet, la majeure partie de leurs coûts reposent sur des variables exogènes telles que le prix du pétrole et le taux de change euro-dollar. L'établissement de contrats sur une période aussi longue limite fortement la capacité des fournisseurs à renégocier leurs prix de ventes auprès de leurs clients. Des contrats d'une durée plus courte seraient plus adaptés à la variabilité des coûts de revient, et permettraient ainsi de mieux répartir les risques économiques entre les différents acteurs de la filière. Toutefois, la mise en place de contrats trimestriels comme cela était le cas initialement en Allemagne occasionnerait une perte des avantages de la contractualisation, notamment en termes de réduction des coûts de transaction. En revanche, il pourrait être envisageable d'intégrer des clauses d'indexation automatique du prix à des indicateurs économiques en relation avec le prix du pétrole et le

taux de change. Cela favoriserait la mise en place de contrats de long terme qui pourraient être bénéfiques à tous les maillons de la chaîne d’approvisionnement.

2. Perspectives

Une consommation mondiale en croissance

Le marché mondial de consommation de bananes est en plein essor. En effet, le taux de croissance annuel des importations mondiales de bananes augmente à un rythme de 3 % par an en moyenne depuis 2004 (voir Tableau 6). Certaines régions productrices telles que l’Asie sont également concernées par une hausse de leurs importations. Ainsi, dans un contexte de croissance de la population et d’augmentation de la consommation, le marché mondial bananier pourrait à terme devenir un marché sous tension, c’est-à-dire avec une demande supérieure à l’offre disponible. Ces éléments amènent de nombreux fournisseurs à penser que la contractualisation est appelée à se développer dans un souci de sécurisation de l’approvisionnement des opérateurs aval. L’approvisionnement du marché européen sera en concurrence avec les autres marchés de consommation, notamment pour les importations de bananes en provenance des pays d’Amérique du Sud. De plus, on pourrait imaginer que les exportations de bananes des départements français d’Outre-Mer (Guadeloupe et Martinique) pourraient s’orienter vers les grands marchés de consommation nord-américains en raison de leurs proximités géographiques. La tension sur l’offre mondiale entraînera donc très probablement une réorganisation des flux de bananes, ce qui incitera les distributeurs européens à recourir à la contractualisation avec leurs fournisseurs.

Tableau 6 : Croissance de la consommation mondiale et des importations mondiales de bananes, et croissance de la population des grands marchés mondiaux

	Consommation annuelle de bananes par habitant 2014	Taux de croissance annuelle des importations de bananes 2004-2014	Croissance de la population 2014
Etats-Unis	12,5 kg	2 %	0,7 %
Union-Européenne 28	11,2 kg	3 %	0,2 %
Russie	8,6 kg	4 %	0,2 %
Asie		5 %	9,6 %
Monde		3 %	11 %

Sources : FruiTrop n°231, Trade Map, Banque Mondiale, Eurostat, Ined

Des exigences de durabilité environnementale et sociale plus strictes

Un autre critère décisif est la montée en puissance des exigences de qualité sanitaire, environnementale et sociale des produits alimentaires sur le marché européen. En Allemagne, le niveau d'exigence des distributeurs est déjà élevé ce qui les a incité à développer la contractualisation avec les importateurs à même de garantir la livraison de produits répondant à leurs cahiers de charges très stricts. En France, les standards de labellisation exigés par les distributeurs français sont moins contraignants qu'en Allemagne. Cependant, la consommation de bananes aux labels biologiques et équitables est en croissance continue. En 2014, le magazine LSA a enregistré une croissance moyenne de 24% en volume des importations de bananes bio-équitables sur le marché français. Dans le même temps, la plupart des grands distributeurs français (Carrefour et Intermarché) ont récemment converti leurs bananes au label « biologique » en bananes au label « bio-équitable ». D'autres enseignes ont déjà initié ce processus il y a quelques années. Ainsi, ces données permettent d'augurer une hausse de la contractualisation des distributeurs pour sécuriser leur approvisionnement en produits labellisés dont l'offre sur le marché est moins importante et risquée à terme d'être inférieure au niveau de demande. Leur engagement sous forme de contrats permettra aux fournisseurs de développer l'offre grâce à la sécurisation du débouché de ces produits.

Conclusion générale

Cette analyse globale a permis de présenter les premiers résultats concernant l'état des lieux de la contractualisation au sein de l'aval de la filière banane. La contractualisation est le résultat d'un accord formel ou informel entre les opérateurs avec des clauses sur les prix et sur les volumes échangés. Comme nous avons pu le constater, pour que les distributeurs soient incités à contractualiser, il faut que les pouvoirs de négociation avec leurs fournisseurs soient équilibrés. C'est le cas en Allemagne, où la force des distributeurs est compensée par une structure aval concentrée, contrairement au marché français où la concurrence entre fournisseurs est encore relativement importante face à la forte concentration des distributeurs. A cela s'ajoute l'absence d'un marché captif en Allemagne, incitant les distributeurs à sécuriser leur approvisionnement. Il n'en demeure pas moins que la contractualisation s'est développée dans un cadre de faible volatilité des prix imports et d'un euro fort face au dollar. Les récents épisodes de parité euro-dollar semblent avoir fragilisé quelque peu ce modèle qui limite la capacité des fournisseurs à renégocier leurs prix de ventes auprès de leurs clients.

Au final, l'étude ne peut pas montrer que l'un de ces deux modes d'échange est plus intéressant que l'autre, car dans les deux situations nous avons pu constater que les pouvoirs de négociation restent aux mains de la grande distribution. Pour les fournisseurs, l'intérêt de la contractualisation réside dans la réduction de leurs coûts de transaction par rapport aux coûts élevés engendrés par la fréquence des échanges sur le marché libre. De plus, dans la théorie, la contractualisation est un modèle d'efficacité opérationnel très intéressant d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement, à condition que les clauses des contrats soient respectées par tous les partis. Le respect des clauses sur les volumes n'est pas toujours de

mise sur un marché où la consommation fluctue au gré de nombreux paramètres exogènes (températures, fruits de saison). Dans un contexte d'augmentation de la consommation mondiale de bananes, la contractualisation restera un modèle intéressant pour définir un cadre d'échange général entre les acteurs permettant d'optimiser la chaîne de production à la fois en efficacité ainsi qu'en qualité. La tension sur l'offre mondiale sera un facteur majeur, notamment pour les distributeurs. La négociation de ces contrats pourrait dans le même temps conduire à une revalorisation des prix à la hausse.

Cette étude a donc permis de développer les connaissances sur les grands déterminants de la contractualisation au sein de l'aval de la filière banane. Il faut toutefois nuancer les résultats de l'étude, car les seules informations recueillies reposent sur le témoignage direct de quelques opérateurs de la filière. Les points de vue des autres maillons de la filière n'ont pas pu être collectés, notamment la vision des distributeurs qui sont des acteurs clés de notre étude.

Bibliographie

- Abecassis, C. (1997). Les coûts de transaction : état de la théorie. *Réseaux* (volume 15 n°84), pp. 9-19.
- Arias P., Dankers C., Liu P., Pilkauskas P. (2004). Etudes FAO sur les produits de base : L'économie mondiale de la banane 1985-2002. Services des matières premières, produits tropicaux et horticoles. Rome.
- Bouamra-Mechemache, Z., Duvaleix-Treguer, S., Ridier, A. (2015). Contrats et modes de coordination en agriculture. *Economie Rurale* (345), pp. 7-28.
- Bright, R. (2010, Décembre). Fret maritime. *FruiTrop*, n°184, pp. 19-26.
- Brousseau, E., Glachant, J.-M. (2000). Economie des contrats et renouvellement de l'analyse économique. *Revue d'économie industrielle* (Vol. 92). pp. 25-30.
- Buck, R., Minvielle, A. A fresh take on food retailing. Perspectives on retail and consumer goods Winter 2013/14. 2013. pp.22-27.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica, New Series, Vol. 4, n°16*, pp. 386-45 ;
- Loeillet D., Imbert E., Dawson C., Fouré E., Lapeyre L., Lescot T. (2011). La banane. *FruiTrop*, n°189, pp. 23-25
- Loeillet D. (2015a). Marché mondial de la banane – De l'influence des parités monétaires. *FruiTrop*, n°231, pp.42-58
- Loeillet, D. (2015b). Les dossiers de FruiTrop : Banane. *FruiTrop*, n°231, p.61.
- Morvan, Y. (1991). Fondements d'économie industrielle. *Economica*, Paris, 639 p.
- Pierret K. (2011). Evolution des coûts intermédiaires des filières bananières d'approvisionnement du marché européen : mise en place d'un outil d'analyse. Mémoire de Fin d'Etudes POMAR, AGROCAMPUS OUEST, Rennes, 57 p.
- Vavra, P. (2009). L'agriculture contractuelle : Rôle, usage et raison d'être. Editions OCDE.
- Williamson, O. (1979). Transaction Cost Economics : The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics* 22, pp 233-261.

Rapports

Arnaud, B., Hanne, H. Panorama de la grande distribution alimentaire en France. Paris : DGCCRF éco, 2014. 9 p. Rapport n°25

Balmer, B. Profil du marché européen des fruits (et légumes) exotiques et tropicaux. COLEACP, 2013.p.5

Commission des communautés européennes (2000), Competition mergers cases decisions.

Fiches Thématiques - Le Commerce de Gros, *Le Commerce En France, Édition 2009* (INSEE), p. 74.

Hanne, H. Deux modèles de grande distribution alimentaire dissymétriques : l'Allemagne et le Royaume-Unis. Paris : Ministère de l'économie et des finances – DGCCRF, 2013. 9 p. Rapport n°22.

The Changing Role of Multinational Companies in the Global Banana Trade. Rome: Intergovernmental Group on Bananas and Tropical Fruits, 2014. 4 p.

Toussaint, R., Malpel, G.-P., Olivier, M., Berlizot, T. Les relations commerciales dans les filières agroalimentaires. Paris : Inspection générale des finances - Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux, 2013. 238 p. N° 2013-M-008-04

UNCTAD (2012). INFOCOMM Fiche produit banane.

Sites internet

<http://www.unctad.info/fr/Infocomm/Produits-AAACP/FICHE-PRODUIT--Bananes/>
(consulté le 11/08/2015)

Statistiques de commerce mondial, TRADEMAP : <http://www.trademap.org/>

Douanes européennes, EUROSTAT : <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/newxtweb/>

Kantarworldpanel : <http://www.kantarworldpanel.com/global/grocery-market-share/>

Insee: <http://www.insee.fr/fr/>

Statistiques démographiques mondiales, Banque Mondiale:

<http://donnees.banquemondiale.org/>

Article LSA: <http://www.lsa-conso.fr/les-distributeurs-parient-sur-la-banane-bio-equitable,214281>

Annexe 1 : Extrait d'une note de conjoncture

MARCHÉ EUROPÉEN

En pleine période estivale, tous les marchés européens subissent les effets de la baisse de rythme de la consommation. En effet, les congés, les fortes températures et la concurrence des fruits de saison affectent les rythmes des ventes de l'ensemble des marchés. Toutefois, l'Allemagne, et dans une moindre mesure la France, avaient réussi à maintenir un marché artificiellement équilibré grâce à des niveaux d'approvisionnement limités. A l'inverse, les autres marchés européens et le marché russe avaient déjà atteint une situation de déséquilibre. Les arrivages sont restés stables ou en baisses sur la plupart des marchés, à l'exception du marché russe qui a retrouvé des niveaux d'arrivages en hausses et bien supérieurs aux moyennes saisonnières (+ 31 %). Toutefois, les rythmes de ventes ont été lents sur les marchés du Nord comme sur les marchés du Sud. Ainsi, des stocks sont désormais disponibles sur tous les marchés européens mais dans des proportions variables: niveaux de stocks contenus au Nord et plus conséquents au Sud et en Russie. Dans ce contexte les prix ont affiché une légère baisse sur la plupart des marchés européens.

Baromètre du MARCHÉ UE 28

Tendance



Sem 31

12.95
€/ box

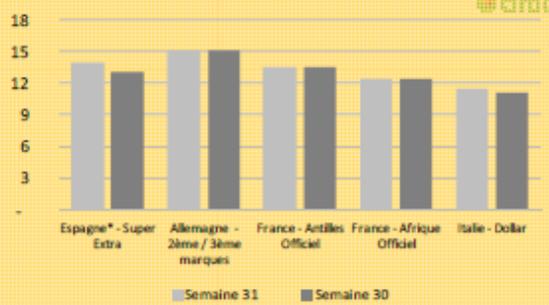
Sem 31 / Sem 30

- 0.09 €

2015 / moy. 12-14

+ 5 %

Prix des meilleures marques/catégories UE



* Les prix espagnols tiennent compte uniquement de la catégorie super extra qui ne représente qu'une part du marché espagnol

AUTRES MARCHÉS

Baromètre du MARCHÉ RUSSE

Tendance



Sem 31

8.50
US \$ / box

Sem 31 / Sem 30

0.00 \$

2015 / moy. 12-14

- 19 %

Baromètre du MARCHÉ ETATS-UNIS

Tendance



Sem 30

16.38
US \$ / box

Sem 30 / Sem 29

+ 0.21 \$

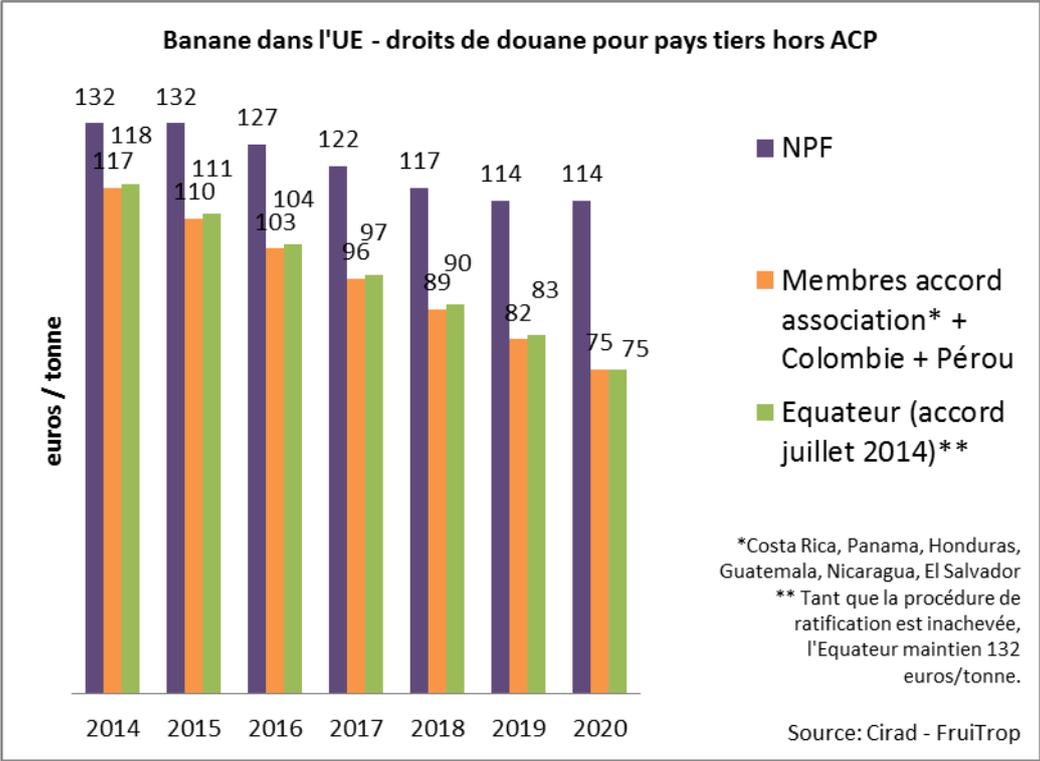
2015 / moy. 12-14

+ 0 %

Source SOPISCO

Ce document a été produit par l'Observatoire des Marchés du département PERSYST du Cirad, pour l'usage exclusif des abonnés. Les données présentées proviennent de sources fiables, mais le Cirad ne peut pas être tenu responsable de toute erreur ou omission. En aucun cas, les prix publiés peuvent être considérés comme des prix de transaction. Leur but étant d'éclairer sur les tendances et les évolutions du marché à moyen et long terme. Cette publication est protégée par copyright et tous les droits de reproduction et de diffusion sont interdits.

Annexe 2 : Evolution des droits de douane appliqués aux importations de bananes sur le marché européen



Annexe 3 : Aléas climatiques qui ont frappé les zones de production de bananes

	Amérique du Sud	Pays ACP	Antilles
2005			<i>Cyclone Mitch</i>
2007		Afrique de l'Ouest <i>Harmattan</i>	<i>Cyclone Dean</i>
2008	Equateur <i>Inondations</i> Amérique Centrale <i>Inondations</i>		
2009	Amérique Centrale <i>Inondations</i>		<i>Cyclone Tomas</i>
2010	Equateur / Colombie <i>La Niña</i>		
2014		Côte d'Ivoire <i>Inondations</i>	
2015		Côte d'Ivoire <i>Inondations</i>	

Annexe 4 : Lignes de code sur R

Prix verts ALDI

```
Allemagnetimeseries<-ts(Allemagne, frequency=52, start=c(1999,1))
Allemagnetimeseriescomponents<-decompose Allemagnetimeseries)
plot Allemagnetimeseriescomponents)
```

Prix verts France

```
Francetimeseries<-ts(France, frequency=52, start=c(2000,1))
Francetimeseriescomponents<-decompose(Francetimeseries)
plot(Francetimeseriescomponents)
```

Prix verts USA

```
USAtimeseries<-ts(USA, frequency=52, start=c(2001,1))
USAtimeseriescomponents<-decompose(USAtimeseries)
plot(USAtimeseriescomponents)
```

Annexe 5 : Guide d'entretien

1. Possédez-vous des contrats avec vos clients ?
 - Si oui : - Sur quelles gammes de produits ?
 - Quelle est la part de vos ventes qui est effectuée sous contrats ?
2. Depuis combien de temps utilisez-vous des contrats avec vos clients ?
3. Quels sont les termes de vos contrats (clauses sur les prix ? volumes ? renégociation ?)
4. Êtes-vous satisfaits des contrats avec vos clients ?
5. Quels sont les intérêts pour votre entreprise à recourir à la contractualisation ?
6. Souhaitez-vous vous diriger vers plus de contrats avec vos clients ?
7. Pensez-vous que la contractualisation est amenée à se développer au sein de la filière ?

Annexe 6 : Compte rendu des entretiens

Les informations confidentielles recueillies lors des entretiens téléphoniques ne figurent pas dans les comptes rendu d'entretiens présentés ci-dessous. Ils présentent les informations générales sur la contractualisation au sein des marchés français et allemand.

COMPTE RENDU N°1

Entretien avec contact 1, responsable sourcing et export

Entretien avec contact 2, responsable compte jeune

Etat des lieux du marché français

Environ 20 % des volumes de bananes commercialisés en France sont sous contrats avec les distributeurs, tout le reste est négocié à la semaine.

Casino et Auchan contractualisent 100 % de leurs volumes des gammes de bananes biologiques, premium et premiers prix.

Carrefour contractualise ses volumes de bananes biologiques et premiers prix.

Intermarché et Leclerc contractualisent uniquement leur approvisionnement de bananes premiers prix.

Ainsi, les échanges de bananes premiers prix font l'objet de contrats pour l'ensemble des enseignes. Les bananes biologiques font également majoritairement l'objet de contrats (avec clause de renégociation spécifiques selon le cours de la parité euro/dollar). En revanche, les bananes premium font encore très peu l'objet de contrats entre fournisseurs et distributeurs.

Point de vue des personnes interrogées sur la contractualisation

Le cours de la banane a été très élevé tout au long du 1^{er} semestre 2015. Dans ce contexte, la contractualisation est moins intéressante que le marché libre.

A terme, la compagnie ne souhaite pas augmenter sa part de contractualisation avec la grande distribution afin de pouvoir tirer parti de la hausse actuelle des cours de la banane.

COMPTE RENDU N°2

Entretien avec contact 3, directeur commercial

Etat des lieux du marché français

Environ 30% marché français de banane jaune est sous contrat. Cela concerne majoritairement les bananes 1ers prix. Actuellement les niveaux de prix des contrats ne sont pas rémunérateurs (ne couvrent pas les frais de production).

Contrairement aux bananes de type « standard », les gammes Fair Trade / Bio présentent un fort taux de contractualisation (du fait d'une offre sur le marché qui est très limitée). La durée des contrats est d'une année. Composantes du contrat :

- Tendances de volumes
 - Prix fixés pour 1 an
 - Clauses exceptionnelles de renégociation (en cas de problèmes importants en production ou en mer)
- RMQ : 70% de l'approvisionnement de bananes biologiques est assuré par la République Dominicaine. Si d'importants problèmes surviennent en production, l'intégralité du marché de banane biologique est affectée. D'où la présence d'une clause exceptionnelle de renégociation des prix.

Stratégie de la distribution française

Le raisonnement actuel sur lequel se base la distribution est que l'offre disponible sur le marché français est excédentaire. Par conséquent la distribution «se joue» de la situation du marché qui leur est favorable (offre importante sur le marché leur permet de maintenir des prix bas). De plus, les fournisseurs se livrent une concurrence féroce. La distribution profite donc de la division qui règne parmi les opérateurs pour se fournir en bananes à bas prix. Dans ce contexte, l'incitation à la contractualisation est faible pour les deux parties prenantes : prix des contrats pas rémunérateur pour les fournisseurs et prix bas du marché avantageux pour les distributeurs. Ils seront incités à proposer des contrats (à des prix rémunérateurs) à leurs fournisseurs lorsque le marché se trouvera en situation de déficit de fruit.

Stratégie des opérateurs allemands

Le marché allemand présente un mode d'organisation tout à fait différent du marché français. D'une part, l'approvisionnement est assuré (intégralement) par des origines de bananes dollars. La flambée du dollar a donc incité les opérateurs allemands à recourir à la contractualisation. En 2015, le taux de contractualisation serait nettement supérieur aux années précédentes où la situation du marché était moins défavorable au secteur de l'importation. D'autre part, certaines grandes enseignes allemandes possèdent leurs propres mûrisseries situées sur leurs plateformes d'achats. Cela signifie donc que la négociation et la transaction s'effectuent au stade banane verte.

Point de vue de la personne interrogée sur la contractualisation

Confort de travail. Permet l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement. Permet de se concentrer uniquement sur les problèmes d'approvisionnement et de logistique. A terme la contractualisation tend à se développer sur le marché français. Mais nécessite au préalable l'émergence d'une prise de conscience générale (fournisseurs et distributeurs) afin de garantir des prix rémunérateurs. Se développera lorsque les volumes mondiaux ne seront plus suffisants pour satisfaire la demande. Contrairement à la vision du marché détenu par la distribution française, la tendance mondiale est à l'augmentation de la consommation tandis que l'offre globale présente un potentiel de croissance limité. Dans ce contexte il semble donc inéluctable que la contractualisation se développe pour garantir l'approvisionnement des centrales d'achat françaises. Les fournisseurs sont prêts à s'engager dans des relations contractuelles. Le frein actuel est le faible niveau de prix pratiqué dans les clauses des contrats en vigueur.

COMPTE RENDU N°3

Entretien avec contact 4, commercial

Etat des lieux du marché français

Le marché français est un « marché de mûrisseur » pas un marché de prestataire.

La grande distribution française n'aime pas s'engager sous forme de contrat. Engagements vocaux ou par mails mais aucun engagement « formel » sous forme de contrat écrit. Le planning des commandes est envoyé 3 à 10 jours avant date de livraison c'est-à-dire après l'entrée en murissure des fruits. Ce système de commande témoigne du manque d'anticipation de la part des clients.

De nombreux motifs (coloration, grattage) peuvent être invoqués par les clients pour refuser de la marchandise (argument facile pour se « désengager » sur les volumes commandés en cas de changement du marché).

3 semaines entre import du produit et livraison après mûrissement. Si un retournement du marché a lieu dans ce laps de temps c'est le mûrisseur qui subit les pertes. En terme d'organisation nécessite de bien sentir / observer / anticiper l'évolution du marché.

Le marché français est moins exigeant en termes de standard bio / fair trade. Les clients européens sont plus attentifs à ces labels.

La banane est un produit qui requiert des gros investissements / frais de structure (mûrissement, gaz...) avec un taux de marge très faible pour les opérateurs. La banane est un produit qui permet à la compagnie d'exister auprès des clients. En complément la compagnie a un portefeuille d'activité beaucoup plus diversifié.

Point de vue de la personne interrogée sur la contractualisation

Souhaite s'orienter vers la contractualisation car plus facile en terme d'organisation et partage du risque avec ses clients. Ressenti : client n'est pas prêt à partager le risque.

La grande distribution a profité d'un marché abondant pour s'approvisionner selon ses besoins du moment sans anticiper les fluctuations du marché. Désormais la tendance est à la croissance mondiale de la consommation avec un marché asiatique en pleine croissance. A terme les producteurs d'Amérique du Sud ne voudront plus vendre sur le marché européen car moins rentable. Les opérateurs allemands se tournent de plus en plus vers les bananes africaines pour sécuriser leur approvisionnement. Dans ce contexte, le marché européen pourrait d'ici quelques années être situation de sous approvisionnement ce qui incitera la distribution à s'engager sur le long terme via la contractualisation et faire évoluer les prix à la hausse.

COMPTE RENDU N°4

Entretien avec contact 5, directeur commercial

Etat des lieux du marché français

A l'occasion de campagnes promotionnelles (2 à 3 fois par an), la grande distribution s'engage directement auprès de la production à hauteur de 40 000 / 50 000 cartons, sans passer par l'intermédiaire des opérateurs.

La compagnie fonctionne sous forme de contrats de vente sur le marché allemand et majoritairement sur le marché de gré à gré sur le marché français. En France ses contrats portent sur deux gammes de produit uniquement : bananes en sachet et bananes fairtrade Max Havelaar. Il s'agit de contrats annuels

Remarque : La gamme bananes en sachet nécessite un actif spécifique : le sachet. Contrat permet d'anticiper les commandes de bobine de fil.

Point de vue de la personne interrogée sur la contractualisation

La contractualisation est un mode d'organisation plus simple pour les opérateurs, aussi c'est la raison pour laquelle ils utilisent la contractualisation sur le marché allemand. Cependant, en France la contractualisation reste très limitée pour le moment. Devrait se développer mais pas dans un futur proche. Il semblerait que les marchés américain et chinois soient très porteurs. De même le marché russe devient plus ouvert. Ainsi dans un contexte de parité €/€ défavorable au marché européen, les volumes d'Amérique Latine pourraient se tourner de plus en plus vers ces marchés porteurs. Cela pourrait jouer en faveur de la contractualisation en France.

COMPTE RENDU N°5

Entretien avec contact 6, responsable commercial

Etat des lieux du marché allemand

Il ne faut pas confondre les termes « contrat » et « programme ». Les programmes sont des engagements oraux de la part des fournisseurs et des distributeurs, sans preuve écrite. Le système des programmes est très répandu sur le marché allemand.

Point de vue de la personne interrogée sur la contractualisation

Est très satisfaite de l'usage des programmes car ils confèrent une sécurité en termes de débouchés. Considère que le marché allemand est régulièrement sur-approvisionné. Il estime que le marché libre allemand n'est pas très rémunérateur en moyenne et que donc le recourt à la contractualisation offre plus de gains que le marché libre.

COMPTE RENDU N°6

Entretien avec contact 7, responsable commercial

Etat des lieux du marché allemand

80 à 90% du marché allemand de la banane est sous contrat. Phénomène de développement des contrats a débuté il y a deux ans de cela (en 2012).

Les distributeurs allemands ont pris conscience que la croissance de la demande sur le marché chinois pouvait affecter l'approvisionnement du marché européen. De plus, les distributeurs allemands sont très exigeants en termes de certifications et souhaitent donc exercer un « contrôle » sur la production. Ces facteurs ont fortement contribué au développement de la contractualisation entre les distributeurs et leurs fournisseurs (à l'initiative de la grande distribution).

Les premiers contrats avaient une durée de 6 mois, désormais la durée des contrats actuels est de 8 mois. A terme, les contrats devraient être fixés pour une année complète. Dans les clauses des contrats actuels aucune renégociation des prix n'est intégrée.

Point de vue de la personne interrogée sur la contractualisation

La contractualisation est un compromis entre deux parties prenantes qui s'engagent à respecter les clauses du contrat quel que soit les conditions du marché. Le travail des importateurs consiste donc à satisfaire les niveaux de volumes pour lesquels ils se sont engagés. En cas de problème côté production dans un pays (aléas climatiques majeurs) ils doivent être en mesure de se fournir auprès d'autres opérateurs afin de respecter les volumes.

Annexe 7 : Matrices SWOT des marchés français et allemand

Marché français

FORCES

- Bonne gestion des coûts

FAIBLESSES

- Contrôle des volumes limité
- Rapports de force déséquilibrés face aux distributeurs

OPPORTUNITES

- Marché en croissance
- Prix du marché peu volatils

MENACES

- Sur-approvisionnement du marché
- Faible valorisation du produit
- Risques d'exclusion

Marché allemand

FORCES

- Des relations commerciales stables
- Une meilleure gestion des volumes importés

FAIBLESSES

- Coûts variables
- Opportunités de renégociation des prix limitées
- Dépendance économique

OPPORTUNITES

- Des standards de qualité exigeants
- Faible concurrence entre fournisseurs

MENACES

- Marché importateur net