

CIHEAM



Centre
International
de Hautes Etudes
Agronomiques Méditerranéennes

*International
Centre for
Advanced
Mediterranean Agronomic Studies*

Thèse / *Thesis*

requis pour
l'obtention du Titre

*submitted
for the Degree of*

Master of Science

**Évolution institutionnelle et contractuelle
d'une coopérative dans la filière légumes
en Albanie.**

Cas de Lushnjë, Albanie centrale

Florjan Bombaj

Série « Master of Science » n° 109

2011

**Institut Agronomique Méditerranéen de
Montpellier**



CIHEAM
IAM MONTPELLIER

**Évolution institutionnelle et contractuelle
d'une coopérative dans la filière légumes
en Albanie.
Cas de Lushnjë, Albanie centrale**

Florjan Bombaj

Série « Master of Science » n° 109

2011

**Évolution institutionnelle et contractuelle d'une coopérative
dans la filière légumes en Albanie. Cas de Lushnjë, Albanie centrale**

Florjan Bombaj

Série « Master of Science » n° 109

2011

Série Thèses et Masters

Ce Master est le numéro 109 de la série *Master of Science* de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier.

Cette collection réunit les *Masters of Science* du CIHEAM-IAMM ayant obtenu la mention « Publications », ainsi que les travaux doctoraux réalisés dans le cadre des activités scientifiques et pédagogiques de l'Institut et de ses enseignants chercheurs.

Le *Master of Science* du Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes :

Évolution institutionnelle et contractuelle d'une coopérative dans la filière légumes en Albanie. Cas de Lushnjë, Albanie centrale

a été soutenu par Florjan Bombaj le 23 juillet 2010 devant le jury suivant :

M. Jean-Marie Codron, Directeur adjoint UMR MOISA Montpellier Président
Mme Selma Tozanli, Enseignant-chercheur CIHEAM-IAMM..... Membre
M. François Lerin, Enseignant-chercheur CIHEAM-IAMM Membre

Le travail de recherche a été encadré par Jean-Marie Codron (INRA) et François Lerin (IAMM).

CIHEAM-IAMM

Institut agronomique Méditerranéen de
Montpellier

Directeur : Vincent Dollé

3191 route de Mende – BP 5056
34093 Montpellier cedex 05
Tél. : 04 67 04 60 00
Fax : 04 67 54 25 27
<http://www.iamm.fr>

L'institut Agronomique Méditerranéen
n'entend donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans cette thèse

ISBN : 2-85352-461-2 ; ISSN : 0989-473X

Numéros à commander au
CIHEAM- IAMM
Bureau des Publications
e-mail : tigoulet@iamm.fr
Prix : 50€
© CIHEAM, 2011

Fiche bibliographique : Florjan Bombaj.- Évolution institutionnelle et contractuelle d'une coopérative dans la filière légumes en Albanie. Cas de Lushnjë, Albanie centrale. - Montpellier : CIHEAM-IAMM. 96 p. (Master of Science - 2011 ; n°109)

Résumé : L'Albanie est un pays méditerranéen où les légumes occupent une place importante aussi bien dans les systèmes de cultures pratiqués par les exploitations albanaises que dans la consommation alimentaire de la population. Aujourd'hui, les producteurs de légumes en Albanie ont une faible capacité de production et des difficultés à vendre leurs produits sur le marché national et régional. Cela est dû à une faible structuration du marché intérieur et à un faible mouvement coopératif qui obligent les producteurs à avoir des prix acceptables. Depuis l'année 2004, une coopérative de fruits et légumes a commencé son activité à Lushnjë, la FFM (Fédération des Agriculteurs de Myzeqe). En s'appuyant sur les « Associations Paysannes » (créées dès 2001), cette coopérative a eu une évolution institutionnelle et contractuelle avec ses membres au cours des six dernières années. Depuis juillet 2008, la FFM a changé son statut se transformant en coopérative selon les lois albanaises. La coopérative est un moyen efficace pour que les agriculteurs, en souscrivant des contrats avec la FFM, puissent vendre leur production. Mais les membres de cette coopérative pour vendre le reste de la production non vendue dans la coopérative, sont obligés de faire des contrats avec des intermédiaires qui opèrent dans cette filière. En s'appuyant sur l'évolution de cette coopérative, notre travail analyse les contrats (hors coopérative), faits par les membres de la coopérative avec des intermédiaires sur les marchandises non vendues par la coopérative, en les comparant avec les contrats que ces intermédiaires ont avec les non membres pour voir si les contrats sont les mêmes et si les prix obtenus sont aussi rémunérateurs et économiquement incitatifs.

Mots-clés : Contrats – coopérative – légumes – efficacité - Albanie.

Abstract: Albania is a Mediterranean country where vegetables occupy an important place in the cropping systems practiced by the Albanian farms but also in food consumption of the population. Today, the vegetable growers in Albania have low production capacity and difficulties in selling their products on national and regional market. This is due to a weak structure of the domestic market and a low cooperative movement limiting producers to have acceptable prices. Since 2004, a cooperative of fruit and vegetables has started its activity in Lushnjë FFM (Farmers Federation of Myzeqe). Based on « Peasant Associations (created in 2001) this cooperative had an institutional and contractual evolution with its members last 6 years. Since July 2008 the FFM has changed its status into a cooperative based on Albanian laws. This cooperative is an effective way for farmers, which creating contracts with the FFM, can sell their production. But the members of the cooperative to sell the remaining unsold production in the cooperative are required to contract with intermediaries who operate in this sector. Our work analyze contracts (non cooperative), made by members of the cooperative with intermediaries for the vegetables not sold in the cooperative, comparing them with the contracts that these intermediaries have with the non-members, to see if the contracts are the same and if the prices obtained are also incentives and economically profitable.

Key-words: Contracts – cooperative – vegetable – efficiency - Albania

Remerciements

Je remercie toutes les personnes ayant participé à la réalisation de ce travail.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde reconnaissance à mes encadreurs, M. Jean-Marie Codron et M. François Lerin pour les précieux conseils qu'il m'ont prodigué et pour l'intérêt soutenu avec lequel ils ont entourés ce travail.

A M. Jean-Marie Codron, Président de jury : j'exprime ma plus profonde reconnaissance pour l'honneur qu'il m'a fait en acceptant la présidence de notre jury de thèse. Qu'il me soit permis de lui témoigner ma très haute considération et ma profonde gratitude.

Mes vifs remerciements vont également à Mme Selma Tozanli, qui a bien voulu honorer ce jury, pour discuter et juger ce travail. Qu'elle accepte l'expression de ma sincère reconnaissance et mon profond respect.

A Andon Rrapokushi, Jorge Cavero, Stavri Gjini et Arben Melishta, gérants de la coopérative, pour avoir mis à notre disposition les données sur les suivis de marché et pour avoir facilité le contact avec les membres de la coopérative.

Aux agriculteurs enquêtés, qui m'ont, à chacune de mes visites, chaleureusement accueilli. Ce travail n'aurait pu voir le jour sans leur participation.

A tous les acteurs commerciaux de la filière légumes à Lushnjë.

A toute l'administration de l'IAMM qui sont des gens merveilleux et sérieux dans leur travail, particulièrement : Olivia Roskams, Laure Morata, Laure Guigou, Isabelle Ferrier et Philippe.

A mes Professeurs de la Faculté : Kristaq Pata, Bahri Musabeliu, Engjell Skreli, Myslym Osmani, Alqi Naqellari, Stilian Apostoli, Dudi Suli, Luljeta Mazniku, Xhevaire Dulja.

A Gjergj, Gramoz, Ervis, M'hand, Molud, Edward, Nathalie, Marie-Hélène, Imen, Iciar, Yoro, Mbessi, Ydile, Mila, Tuan, Jonida, Lira, Olsi, Elona, Adela et Silvia.

A mes meilleurs amis : Valter, Toljon et Nasro.

A ma famille : Landa, Tori, Beni, Antonia, Eni, Katerina, Klea, Kristi, que j'aime bien et qui m'ont soutenu pendant toute ma vie.

A une personne unique et spéciale, dont l'existence a fait renaître mon âme.

A mes « dieux » créateurs : « Mihal et Niqi ». Les deux seules personnes que j'aime le plus dans ma vie.

Sommaire

Introduction	5
Chapitre I. Définition du sujet	11
I. Le contexte albanais.....	11
1. La zone de Lushnjë, une zone importante pour la production de légumes en Albanie	13
II. La problématique générale	17
1. Les hypothèses de recherche	18
II. La FFM, une nouvelle forme de coordination en Albanie.....	19
1. La coopérative FFM, résultats et questions de recherche.....	21
2. L'intérêt du sujet.....	23
Chapitre II. Méthodologie et cadre théorique	27
I. Cadre analytique	27
II. Que dit la théorie pour l'action collective ? La FFM et son positionnement dans notre cadre analytique	28
1. L'action collective, facteur important pour l'accès au marché des petits producteurs	28
2. La coopérative traditionnelle et les différents enjeux qui la caractérisent, la FFM et son positionnement dans notre cadre analytique	29
3. L'apport de la sociologie économique sur l'opportunisme et la confiance	31
4. La TCT et les différents problèmes transactionnels dans une coopérative traditionnelle et le cas de la FFM.....	32
III. La théorie des coûts de transaction de la NEI et son apport pour notre sujet.....	33
1. Les coûts de transactions pour les agriculteurs de notre zone d'étude	33
2. Les différentes formes de coordination	33
3. Quelle forme de coordination pour minimiser les coûts de transaction ?.....	35
IV. Déroulement de l'étude	36
1. Délimitation de la filière étudiée	36
V. Méthodologie	37
1. Le terrain.....	39
Chapitre III . Analyse des résultats	43
I. Organisation générale de la filière légumes en Albanie	43
II. L'évolution institutionnelle de la FFM.....	45
1. L'évolution de la FFM depuis sa création	45
2. Cadre institutionnel de l'ancienne structure de la FFM.....	45
3. La catégorisation de la qualité à l'ancienne structure de la FFM	46
A. La catégorisation de la qualité à la FFM actuelle.....	49
4. Cadre institutionnel de la structure actuelle de la FFM.....	49
5. L'activité commerciale de la nouvelle structure de la FFM depuis septembre 2008	51
6. L'évolution des contrats internes de la FFM.....	53
III. Relations commerciales des membres et des non membres de la coopérative avec des intermédiaires	61
1. Relations commerciales des membres de la coopérative avec des grossistes de Lushnjë	61
2. Les relations commerciales des non membres de la coopérative.	64
IV. Comparaison des contrats entre membres – coopérative et membres – intermédiaires	65
V. Analyse et discussions.....	67

VI. Conclusions et recommandations.....	72
VII. La FFM, un changement de statut à l'avenir ?	74
Bibliographie	74
Annexes	79

Liste des tableaux, figures et cartes

Liste des tableaux

Tableau n° 1. Surface cultivée selon la forme de propriété (en milliers ha)	17
Tableau n° 2. Participation des agriculteurs et le volume de produits agricoles vendus par la Fédération.....	21
Tableau n° 3. Le montant de la production vendue par la Fédération en (kg)	21
Tableau n° 4. L'accès aux marchés : obstacles physiques, obstacles structurels, obstacles dus au manque...28	
Tableau n° 5. Les phases de l'étude	37
Tableau n° 6. Le rapport entre apport total / total de la production par les membres de la FFM avant et après le changement du statut.....	38
Tableau n° 7. Plan des enquêtes pour les zones choisies	39
Tableau n° 8. Le montant de la production vendue par la coopérative FFM (2008 – 2009).....	51
Tableau n° 9. Le rapport entre concombre/tomate en tonnes.....	51
Tableau n° 10. Le poids des 3 plus grands contributeurs dans la coopérative FFM.....	52
Tableau n° 11. Certaines données sur les apports des membres à la coopérative en 2009.....	53
Tableau n° 12. Superficie et qualité niveau 2 des 20 nouveaux membres enquêtés (en moyenne)	53
Tableau n° 13. La planification annuelle et la production factuelle (en 2007) pour la tomate et le concombre de la FFM.....	54
Tableau n° 14. Différents informations générales sur les enquêtes avec les membres et les non membres de la FFM	57
Tableau n° 15. Différents avis sur le fonctionnement interne de la FFM	58
Tableau n° 16. Facteurs d'adhésion et de non adhésion dans la FFM pour les agriculteurs enquêtés	59
Tableau n° 17. Les caractéristiques majeures des contrats membre-coopérative FFM.....	60
Tableau n° 18. Caractéristiques des produits vendus hors coopérative par les membres de la FFM.....	62
Tableau n° 19. Comparaison entre différents coûts de transactions.....	63
Tableau n° 20. Caractéristiques des relations commerciales pour les non membres de la FFM.....	65
Tableau n° 21. Les résultats principales des enquêtes faits auprès les intermédiaires	68
Tableau n° 22. Comparaison de l'efficacité des contrats entre membres et non membres de la FFM.....	71
Tableau n° 23. L'efficacité entre différents contrats	72

Liste des figures

Figure 1: Le poids des légumes dans les cultures pratiquées par les agriculteurs albanais en 2007	12
Figure 2 : Evolution du rapport entre surface et production pour les légumes 2000-2007.....	12
Figure 3: Le poids spécifique en tonnes de différentes cultures agricoles.....	12
Figure 4 : Fusha e Myzeqese (huerta), Lushnjë (Albanie Centrale).....	16
Figure 5 : Filière tomates en Albanie, district de Lushnjë 2008.....	44
Figure 6 : La structure organisationnelle de la FFM	50

Liste des cartes

Carte 1 : République d'Albanie.....	6
Carte 2 : Le littoral albanais, source : Vigot A, 2006 (Albanie Centrale).....	15
Carte 3 : La région de Lushnjë et la zone de la FFM (Fédération des Agriculteurs de Myzeqe).....	20

Abréviations et sigles

CERAI : *Centro de estudios rurales y de agricultura internacional*

COOP : Coopérative

FIDA : Fond International pour le Développement Agricole

FFM : Fédération des Agriculteurs de Myzeqe

ICCO : Organisation inter églises de coopération au développement, Pays Bas

IOF : *Investitor – Owner – Firm*

INSTAT : L'institut des statistiques albanaises

NEI : Nouvelle Economie Institutionnelle

TCT : Théorie des Coûts de Transaction

PECO : Pays d'Europe centrale et orientale

*« Nous devons nous approcher des valeurs
non avec une attitude passive,
mais avec le goût de l'analyse »*
Amartya K. Sen

Introduction

L'Albanie, comme tous les autres pays communistes de l'Europe centrale et orientale (PECO), en 1991, après une longue période de dictature politique et d'économie planifiée (1945-1991), s'est engagée dans un processus de réformes économiques qui compte parmi les plus importantes en Europe de l'Est en raison de ses caractéristiques radicales et du type de libéralisation induite. Ces réformes avaient pour but le passage d'une économie planifiée et centralisée à une économie de marché, sur le modèle européen. L'effondrement du régime politique, accompagné par la lenteur des nouvelles réformes structurelles, a entraîné une anarchie quasi totale de 1991 à 1992. La transition de l'économie Albanaise, inspirée par une stratégie que l'on a qualifiée de « thérapie de choc », a été particulièrement difficile dans le secteur agricole qui reste encore aujourd'hui un des piliers les plus importants de l'économie albanaise. *« Après la transformation du système social en 1990, la société albanaise, ainsi que celle des autres pays du "camp socialiste", a manifesté sa volonté de s'intégrer aux structures européennes et euro atlantiques en s'assurant de l'important appui financier et technique de la communauté internationale »* (Beka, 2001).

La transition vers l'économie de marché, engagée dès 1991 en Albanie, a provoqué la chute du système collectiviste. Avec les réformes, il y a eu une destruction de l'ancienne structure agricole composé de 652 unités coopératives agricoles et Fermes d'État d'une taille moyenne de 1 050 ha (Civici, 2003) et la création de plus de 460 000 micro - exploitations de 1,3 ha chacune en moyenne. Mais, en recherchant une égalité entre les types de terre distribuées aux ayants droit et les conditions de production (terres irriguées ou non, terres en zone de plaine, de colline ou de montagne, proches ou éloignées de la route, etc.), les commissions de distribution de la terre (telles que définies par la Loi 7501, 1991) ont morcelé encore plus le foncier revenant à chaque famille, créant quelques 1,8 millions de parcelles. Cela fait qu'une famille paysanne possédant une surface de 1,3 ha peut disposer de 4 à 7 petites parcelles de 0,1 à 0,2 ha chacune, avec des distances de 1 à 10 km de la maison ou d'une parcelle à l'autre (World Bank, 1992, p 60). Cette réforme radicale et égalitaire a créé un « faciès agraire » tout à fait particulier. Selon cette loi, l'Albanie n'a pas reconnu les anciens droits de propriété et a redistribué les terres agricoles, de façon proportionnelle, en fonction du nombre de membres au sein des familles qui habitaient les villages.

Si cette distribution foncière satisfaisait une majorité de citoyens et de ruraux au moment où elle a eu lieu, elle est aujourd'hui un frein pour la modernisation de l'agriculture et son adaptation aux règles du marché et à son évolution rapide.

« De tous les anciens Etats communistes, l'Albanie est sans doute celui qui a connu le mouvement pendulaire le plus radical entre collectivisation et privatisation. La réforme foncière des années 1990 et la généralisation de la propriété privée individuelle sont allées exceptionnellement vite » (Civici, Lerin 1998). Les problèmes majeurs auxquels les agriculteurs albans sont confrontés aujourd'hui sont : 1. L'incertitude sur les droits de propriété ; 2. Les exploitations fragmentées et de très petite taille ; 3. le faible accès au crédit ; 4. L'absence de circuits de commercialisation performants ; 5. L'inefficacité de la recherche, vulgarisation et commercialisation (World Bank, 2007, p15).

En dépit de cette structure très atomisée de la production et des 18 années qui nous séparent de la réforme foncière le mouvement coopératif, comme moyen de faire face aux enjeux du libre marché, est très faible. Les coopératives sont vues par le gouvernement albans comme une opportunité pour les petits agriculteurs

albanais qui n'ont pas accès au marché et qui ne peuvent pas produire en termes de quantité et qualité requises. Pourtant, ces six dernières années, il y a eu un effort pour revitaliser le mouvement coopératif particulièrement dans le secteur légumes qui a un poids important généralement pour l'économie albanaise et particulièrement pour l'économie paysanne et familiale. Malgré les interventions de l'Etat pour revitaliser ce secteur, les acteurs qui opèrent sont peu organisés et pas bien équipés pour faire face à ce changement de régime économique.

Dans ce travail, nous nous intéressons à une des rares formes de coordination existante en Albanie qui a été créée en 2004 dans la région de Lushnjë (Albanie centrale) grâce à l'appui d'une organisation non gouvernementale espagnol, le CERAI (*Centro de Estudios Rurales y de Agricultura Internacional*), sur des fonds régionaux (Valencia) et nationaux (Madrid) de coopération. Le partenaire espagnol avait en effet diagnostiqué en 2003 que les « Associations Paysannes » et des formes d'organisation coopératives pouvaient aider les petits agriculteurs albanais à s'insérer dans le marché et à augmenter leurs revenus.

Notre travail, aussi modeste qu'il soit, essaiera de donner un éclairage sur cette nouvelle forme de coordination qui a commencé à fonctionner en Albanie depuis six ans. Notre travail est composé de trois grandes parties : a) la première partie est consacrée à la problématique et au contexte pour préciser les questions de recherche et les hypothèses. b) la deuxième partie est consacrée au cadre analytique et à la démarche méthodologique choisie pour faire un diagnostic des problèmes mis en lumière dans la première partie c) la troisième partie est consacrée à l'analyse des résultats de nos enquêtes et aux conclusions générales.

Carte 1. République d'Albanie



Source : http://www.lib.utexas.edu/maps/europe/central_balkan_pol_2003.jpg

« L'Albanie (le pays des aigles) pourrait être qualifiée de « périphérie extrême » en Europe, en dépit de sa situation géographique adriatique » (Civici, Lerin 1998). L'Albanie dispose d'atouts naturels (large ouverture sur la mer, ressources naturelles comme le pétrole, le gaz, le charbon, le fer, le cuivre, le chrome et l'eau) et constitue une porte d'entrée sur les Balkans.

L'Albanie est située dans la partie occidentale de la Péninsule des Balkans, au bord occidental des mers Adriatique et Ionienne. La République d'Albanie a une superficie de 28 748 km² et une population de 3,56 millions d'habitants. Le réseau hydrographique du pays est très dense : 1,7 km/km². Bien que le régime des eaux soit très irrégulier, cette abondance est un élément favorable au développement de l'agriculture.

Comme d'autres territoires méditerranéens, l'Albanie connaît de grands contrastes topographiques ; le relief constitue la composante de base des paysages et les caractéristiques morphologiques jouent un rôle important dans le développement de l'agriculture. Une superficie de 6 727 km², soit 23,4% du territoire, est située à une altitude inférieure à 200 m. C'est à ces altitudes que se trouvent la dépression Ouest, les parties inférieures des vallées des fleuves et quelques collines basses qui sont les zones les plus favorables pour le développement de l'agriculture. Seuls 24% des terres sont utilisables pour l'agriculture, le reste étant occupé par des forêts, des pâturages, des prairies naturelles et diverses terres¹ non productives.

L'Albanie est un pays riche en eau à savoir les eaux continentales naturelles, les lacs artificiels pour la production de l'hydroélectricité, un certain nombre de fleuves (avec un régime de pluie et de fonte de neige ayant des caractéristiques torrentielles, assurant une source abondante en eau douce), des réservoirs pour l'usage agricole, des lagunes côtières le long de la partie occidentale du pays, un réseau hydrographique bien développé et les plus grands lacs de la péninsule balkanique.

Le monde rural occupe la plus grande partie du territoire (environ 58%) et comprend la plus grande partie du potentiel humain de l'Albanie. Au fur et à mesure, les résidences rurales en Albanie ont créé leur physionomie et leur originalité, selon les caractéristiques du relief, de l'activité économique dominante, des rapports de production, de l'organisation administrative-urbanistique, etc.

Indicateurs socio-économiques de l'Albanie

Superficie : 28 748 km²

Population : 3 563 112 (2005).

Climat : tempéré ; hivers frais et humides ; étés très chauds et secs ; l'intérieur est plus frais et plus humide

Taux d'accroissement de la population : 0,52% (2005)

Densité : 109 hab. / Km² (2005)

Age moyen de la population : total : 28,52 ans. Hommes : 27,95 ans ; Femmes : 29,1 ans (2005)

PIB par habitant : 6 711\$, (2008)

Population au-dessous du seuil de pauvreté : 25% (2005)

Population active : 1,09 millions (2005)

Population active par secteur : agriculture 57%, secteur privé non agricole 20%, secteur public 23 % (2005)

Population active agricole : 0,74 millions (2005).

SAU (Surface Agricole Utile) : 24% (2006).

Indice du développement humain (IDH) : 0,781 (2002)

La pauvreté dans les zones rurales : 29,6 % (2005).

Taux d'alphabétisation : Hommes 93,3% ; Femmes 79,5% (2003).

Source : <http://www.cosmovisions.com/AlbanieTable.htm>

¹ Voir référence (MAAPC) 2007.

Première partie :

Problématique, hypothèses et questions de recherche

Définition du sujet

I. Le contexte albanais

Notre objet d'étude est la « filière légumes » dans la plaine côtière de Lushnjë (Albanie centrale). En 1990, la superficie totale cultivée en légumes était de 27 000 ha autrement dit 5 % de la terre totale cultivée. Les serres occupaient une superficie de 1 100 ha. Cette même année, la production totale des légumes était 392 000 tonnes, dont une production sous serres de 98 000 tonnes.

« Pendant les premières années de transition – au moment où les producteurs adoptent une stratégie de repli – les légumes occupent une place importante dans les systèmes de production et jouent un rôle prépondérant en matière de sécurité alimentaire. Cependant, la privatisation brutale des structures agricoles conduit, de 1990 à 1992, à une destruction massive des cultures sous serres passant de 1 100 ha en 1990 à seulement 320 ha en 1993. Après 1994, on constate une augmentation de la surface totale consacrée aux légumes et de la production totale » (Marku, S 1999).

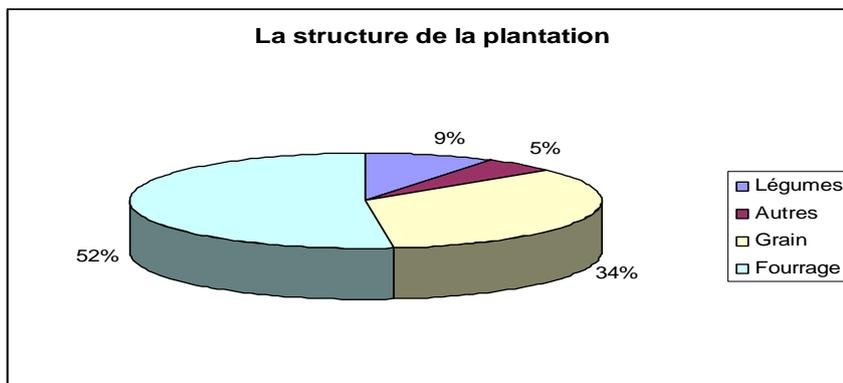
En 2007, la superficie totale cultivée en légumes est de 28 000 ha, soit 9 % de la terre totale cultivée et avec une quantité totale de 671 500 tonnes. On constate donc qu'entre la dernière année du régime communiste et aujourd'hui (après plus de 15 ans de transition) la production totale de légumes a été multipliée par deux (MAAPC 2007) pour seulement un millier d'hectares supplémentaires occupés par ces productions.

L'augmentation de la production est donc principalement due à l'augmentation de la productivité, notamment la forte progression des superficies sous serres, mais aussi une plus grande utilisation des engrais, de nouvelles variétés importées de Grèce et d'Italie, un meilleur accès à l'eau, des pratiques culturales améliorées, etc. Les principales cultures légumières en Albanie sont : la tomate, le concombre, la pastèque, le poivron, le chou, le haricot (sec et frais), l'aubergine, la carotte, le poireau, l'ail, l'oignon, etc.

L'Albanie est un pays méditerranéen où les légumes occupent une place importante aussi bien dans les systèmes de cultures pratiqués par les exploitations albanaises que dans la consommation alimentaire de la population. Selon l'Institut de statistique en 2007 (INSTAT, 2007), les Albanais dépensent 46,7 % de leur budget familial (le reste est dépensé pour l'hébergement, le transport, la communication, etc.) pour l'alimentation dont 14% pour les légumes - qui constituent avec le pain et les céréales, la base de l'alimentation albanaise.

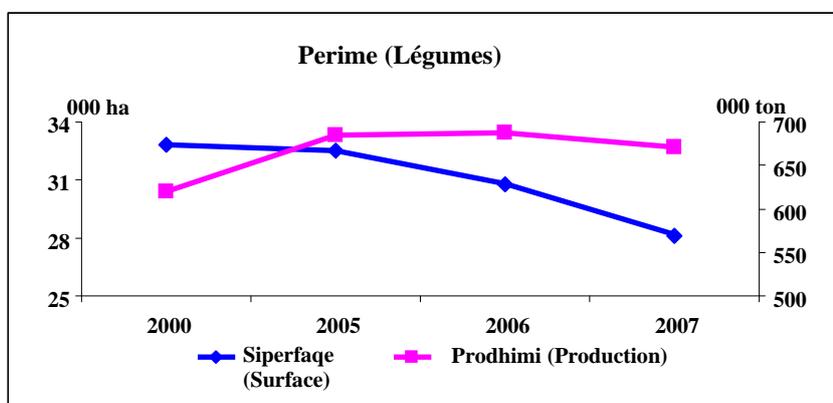
Selon l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) la consommation de légumes a fortement augmenté ces sept dernières années pour atteindre 172 kg/an en 2007, grâce à l'augmentation du pouvoir d'achat des ménages et le développement rapide du marché intérieur notamment autour les grandes villes. Le taux d'accroissement de la population (0,52 %, en 2005), la concentration de la population vers les grandes villes Durres (le principal port du pays) et Tirana, la capitale. Notons l'extraordinaire croissance de cette ville qui ne comptait que 250 000 habitants en 1993, contre presque 1 million d'habitants aujourd'hui (INSTAT 2007). Cette forte croissance de l'urbanisation et des revenus a d'ailleurs permis, en 2005, la création du premier supermarché à Tirana (*Qendra Tregtare Univers - QTU*).

Figure 1 : Le poids des légumes dans les cultures pratiquées par les agriculteurs albanais en 2007



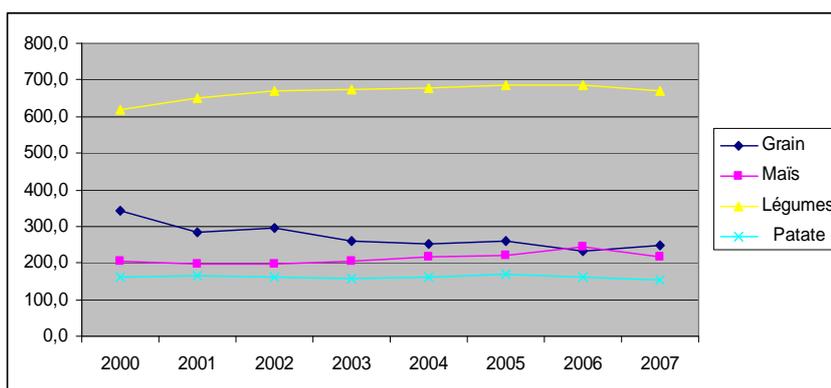
Source : MAAPC 2007

Figure 2 : Evolution du rapport entre surface et production pour les légumes 2000-2007.



Source : MAAPC 2007

Figure 3. Le poids spécifique en tonnes de différentes cultures agricoles



Source : MAAPC 2007

1. La zone de Lushnjë, une zone importante pour la production de légumes en Albanie

La production des légumes en Albanie se fait dans des régions où le savoir-faire et le climat sont des facteurs qui donnent un avantage comparatif à ces zones pour produire de légumes en grandes quantités. La zone la plus propice pour ces productions est celle de Lushnjë, une vaste plaine côtière à proximité du principal marché du pays, la conurbation Durres-Tirana. Notre zone d'étude se situe dans le district de Lushnjë lequel, comme celui de Fier et Mallakaster, fait partie de la préfecture de Fier, préfecture qui inclut 14 communes et 2 municipalités avec un nombre total de 121 villages. 64% de la population de ce district vit en zone rurale.

Sa position géographique est très favorable, elle est située à 87 km de Tirana, à 42 km de Durres et 77 km de l'aéroport de Rinas. La ville est reliée par des routes avec les centres importants du pays, qui offrent des facilités de communications pour ces citoyens. Les habitants de la campagne autour de la ville de Lushnjë sont regroupés en villages qui sont très proches les uns des autres. Ces villages ont une bonne communication entre eux par des voies de circulation plus ou moins en bon état. L'agriculture est l'activité principale et sur une surface totale² de plus que 40 000 ha, environ 95% sont des terres agricoles.

Etant situé dans la plaine centrale de l'Albanie, les conditions climatiques sont les mêmes dans toute la région de Lushnjë. L'été est généralement chaud et sec avec des températures moyennes de 23,7 °C alors que l'hiver est humide mais pas vraiment froid avec des températures en janvier autour de 8,2 °C. Les précipitations ne dépassent généralement pas les 900 mm par an. La distribution des pluies est similaire au reste de l'Albanie avec le principal des précipitations en automne, en hiver et au printemps et très peu en été.

Sous le communisme, à partir de 1950, des travaux de drainage dits « travaux de bonification » ont été effectués pour transformer des marais de la plaine de Lushnjë en terres agricoles. Ensuite, des travaux d'irrigation se sont mis en place. « ... Mais dès les premières années qui ont suivi la chute du communisme, un travail de réhabilitation des grands réseaux d'irrigation a été relancé, travail de réhabilitation en grande partie financé par la Banque Mondiale. » (Vigot, 2006)

La plaine de Lushnjë-Fier pourrait être qualifiée de « huerta³ », au sens des géographes, depuis que le régime communiste a amendé ces terres dans les années 1970, qui étaient pour la plupart inondables, en construisant des digues, des canaux d'irrigation et des réservoirs collinaires pour éliminer l'excès d'eau et la stocker pour les besoins de la production agricole. C'est ainsi devenu la zone du pays la plus favorable à l'agriculture, elle bénéficie de températures moyennes de 26° C (juillet) et minimales de 10° C (janvier), des précipitations annuelles de 800 à 1300 mm dont seulement 12 % entre juin et septembre ; c'est dans cette zone que se trouve le district de Lushnjë et où s'effectuera notre étude. Les Albanais l'appellent « Fusha e Myzeqese » (la plaine de Myzeqe).

En raison de sa position géographique, la région de Lushnjë a le potentiel pour devenir l'un des centres les plus importants de l'entreprise agricole en Albanie. Cette région a presque 4 000 ha de terre dont 3 900 ha peuvent être utilisés pour l'agriculture. Actuellement, une grande partie des terres agricoles n'a pas été utilisée pendant des années, détruisant cet important potentiel pour le développement de cette région.

² La surface totale de district de Lushnjë.

³Huerta signifie plaine (étendue plane de faible altitude). Son origine provient de la langue espagnole qui signifie une zone agricole partagée en petites parcelles (*huertos*) dans lesquelles sont cultivées toutes sortes de fruits et légumes. De nombreux paysans en vivent et les parcelles sont très productives. Ces productions reposent également sur une bonne irrigation, très réglementée étant donné les insuffisances en eau pendant certaines périodes.

Selon le Ministère de l'agriculture albanaise, la région de Lushnjë est la plus grande productrice de légumes en Albanie : sur les 671 500 tonnes produits en Albanie en 2007, la région de Lushnjë en produit 138 315 tonnes, soit 1/5 de la production totale (MAAPC 2007). Lushnjë est à 80 km de Tirana, la capitale de l'Albanie et à seulement 42 km de Durres, donc à proximité du plus grand marché du pays. Lushnjë a aussi toutes les capacités intellectuelles et professionnelles pour être une zone agricole développée. Les écoles secondaires ont des cursus agricoles et il existe même depuis deux ans (2007) une université agricole (l'université agricole de Lushnjë AUL).

La première coopérative qui a regroupé autour d'elle 26 familles, 120 personnes et 210 ha de terre a été créée le 24 octobre 1946 à Krutje⁴, selon les directives léninistes, sur notre zone d'étude. A partir de ce moment, les coopératives agricoles ont trouvé un très grand appui au niveau du régime communiste. Après au niveau de l'état, dans les années 60, les « petites » coopératives se sont réunies en coopératives plus grandes. De fait, le nombre de coopérative diminue, passant de 1484 en 1960 à 868 (dont 560 coopératives élargies) en 1965.

Comme dans le reste du pays, à la fin du communisme, l'application de la loi sur la terre de 1991, a entraîné, dans le district de Lushnjë, la privatisation des anciennes coopératives et fermes d'Etat et la formation de plus de 28 000 petites exploitations familiales avec une surface moyenne comprise entre 1,5 et 2 ha par famille (MAAPC, 2007).

Lushnjë a environ 4 000 ha de terre labourables avec une capacité d'irrigation de 35 % contre une moyenne nationale de 28 % (MAAPC, 2007). L'eau n'est pas un facteur limitant pour la production des légumes dans cette région bien que le système hydraulique mis en place sous le régime communiste ait été sérieusement mis à mal par la transition : destruction de canalisations, envasement des « rezervuar » (barrages collinaires) abandon d'unités de pompage, etc.

L'extension des terres arables grâce à l'amendement des marais et l'ouverture de nouvelles terres, le terrassement, la construction du système d'irrigation artificielle, a commencé dans les années 1970 pour transformer cette zone en une zone agricole intensive. Mais selon toutes les évidences, le « bijou » que la nature a donné à l'Albanie, connaît maintenant de nombreux problèmes économiques et structurels.

Lushnjë est en fait un point stratégique de communication entre le nord et le sud de l'Albanie. Elle est considérée comme l'un des domaines doté du plus grand potentiel de développement de l'industrie de l'agriculture. Si on récapitule les facteurs les plus importants de développement de Lushnjë, on peut trouver :

- la position géographique favorable ; comme l'on déjà souligné, Lushnjë est considéré comme un endroit clé entre le nord et le sud de l'Albanie,
- les capacités et l'expérience dans le développement de l'industrie agricole,
- un niveau satisfaisant d'éducation parmi les chômeurs et un faible coût de travail,
- un environnement riche en ressources naturelles et sans pollution.

⁴ Voir carte de la région de Lushnjë, p. 14.

Carte 2 : Le littoral albanais



Source : Vigot, 2006

Figure 4. Fusha e Myzeqese (huerta), Lushnjë (Albanie Centrale)



Source : <http://www.flickr.com/photos/albanianairforce/page2/>

II. La problématique générale

« L'optimisme de la transition s'essouffle lorsqu'il apparaît, en 1992, que la mutation de l'économie planifiée en économie de marché sera beaucoup plus lente et plus chaotique que ne le laissait présager la rapidité de l'effondrement du pouvoir politique » (Biba, 2001).

Aujourd'hui l'un des principaux problèmes de la population rurale albanaise est la faible capacité de production des agriculteurs et la difficulté de vendre leurs produits dans le marché. Seuls 20-25 % des exploitations agricoles vendent leurs surplus sur le marché régional ou national (INSTAT, 2007). Cela est dû à une faible structuration du marché intérieur (World Bank, 2007) mais aussi à un faible mouvement coopératif qui limite les producteurs pour vendre sur le marché à des prix acceptables – d'où notre intérêt pour l'étude d'un des rares cas de coopération dans le pays.

Les mouvements associatifs sont encore marginaux au niveau national. D'après Adrian Civici, les mouvements coopératifs jusqu'aux années 2000 n'existaient pas.

Tableau n°. 1 Surface cultivée selon la forme de propriété (en milliers ha)

	1990	1993	1997	2000
Surface cultivée	704	702	700	699
a. Secteur d'état	170	170	20	20
b. Coop. agricoles	504	0	0	0
c. Secteur privé	30	533	680	679

Source : Civici, 2003

Les raisons de cette faiblesse du mouvement coopératif et associatif sont multiples : « ... **1.** Les paysans gardent, en général, un goût amer de la coopérative de type socialiste tout en conservant d'ailleurs paradoxalement une certaine nostalgie de ce passé. **2.** La mise en place d'une association dans une économie de marché demande d'autres types de compétences que celles requises pour une coopérative socialiste et un certain investissement humain l'esprit de solidarité, les capacités professionnelles comme la culture générale, etc...» (Marku, 1999). **3.** Mais aussi d'autres raisons comme : a) des facteurs structurels : faiblesse des structures de production, manque de capital initial pour les mettre en place, une faible taille des fermes etc. ; b) des facteurs institutionnels comme la difficulté d'accès au crédit et l'absence d'organisations pour l'accès au marché des produits et des inputs.

Comme nous avons déjà dit, plus de 460 000 petites unités de production privées ont été créées par la réforme foncière de 1991, avec une surface moyenne de 1,3 ha. Ce morcellement a provoqué trois phénomènes négatifs :

- la réduction au minimum des efforts de modernisation de la production : mécanisation, utilisation efficace de l'eau, rotation des assolements, etc. ;
- la mise en friche des terres éloignées des maisons : pour les parcelles les plus proches le pourcentage moyen d'abandon est de 10 %, alors que pour les plus lointaines, il atteint jusqu'à 47 % ;
- les difficultés de location et de vente.

En tenant compte de tous ces problèmes et en sachant que le marché pose beaucoup de problèmes pour les petits producteurs de légumes qui ne peuvent pas s'organiser pour vendre leurs produits, les agriculteurs de

Lushnjë (précisément ceux de la commune Gradishte) ont créé dès l'année 2001, en collaboration avec la fondation Américaine Mennonite⁵, les premières associations paysannes en Albanie. Au début, ces associations comme FERGOR (village Goriçaj, commune Gradishte) et FITORJA (village Mertish, commune Gradishte) ont été créées pour améliorer l'infrastructure routière.

Dans l'année 2004 en collaboration avec le CERAI (*Centro de Estudios Rurales y de Agricultura Internacional*) et précisément avec son président M. Jose Louis Collado, les deux associations paysannes déjà existantes et une troisième créée en 2004 (GJELBERIMI commune Rremas) se sont mis d'accord pour la création d'une coopérative pilote pour l'Albanie dans la région et pour la commercialisation des fruits et légumes. Avec le support financier et technique de l'AECI (*Agencia Espanola de Cooperacion Internacional* - Agence Espagnole pour la Coopération Internationale), le projet a commencé en septembre 2004. La coopérative a été créée en septembre 2005 sous le nom de (*Federata e Fermereve te Myzeqese - Fédération des Agriculteurs de Myzeqe* – FFM), avec logo et statut pour cette coopérative. L'objectif du projet de coopération espagnol était : « *L'amélioration des revenus des familles paysannes à travers la consolidation des capacités par les associations paysannes* ». Ou dit autrement : « *améliorer les conditions de vie de la population agricole de la région de Lushnjë, Albanie centrale* ». Le moyen spécifique était de « *créer une coopérative agricole qui développerait une production agricole durable et qui servirait comme modèle aux autres coopératives albanaises* » (Ceraï, 2004). On peut dire clairement que cette forme de coordination est une aide au développement qui ne venait ni de l'espace institutionnel propre de l'Albanie, ni des coopérateurs eux-mêmes. En analysant les évidences, on peut vivement affirmer que cet appui international du CERAI a beaucoup aidé les agriculteurs à organiser et coopérer entre eux mais a aussi fortement aidé la « *capacity building* ». Plus précisément 1. Le financement d'un magasin (40 000 €) avec une superficie de 750 m² en 2007 ; 2. Deux fourgons pour le transport des légumes ; 3. Equipement pour le triage des tomates ; 4. Aide financière pour la participation dans des programmes d'entraînement et différentes expositions faites par la FFM ; 5. Intrants portés de l'Espagne pour les membres de la FFM ; 6. Visites de certains membres de la FFM à Valencia (sous la responsabilité de M. Jose Luis Collado) pour mieux connaître les coopératives et la façon dont elles fonctionnent.

La coopérative a eu son nouveau statut en juillet 2008, selon la loi albanaise 8088 sur les sociétés de coopération mutuelle. Elle commence depuis cette année une « nouvelle » ère de fonctionnement interne⁶. Selon le nouveau statut, les agriculteurs membres ne sont plus obligés d'être membres d'une des sept associations ex-membres de la FFM. Ceci a élargi la participation avec de nouveaux membres provenant des communes Grabian et Krutje⁷.

1. Les hypothèses de recherche

Selon la MAAPC (2007) et la World Bank (2007), les contraintes auxquelles sont confrontés les producteurs de légumes albanais aujourd'hui peuvent être caractérisées comme relevant de quatre catégories : (a) les petits producteurs sont de plus en plus orientés vers le marché avec des problèmes tels que la petite taille des exploitations agricoles (1,14 Ha), ensuite les petites échelles de production puis le faible accès au crédit et enfin, la faible quantité et la qualité des intrants en raison des prix très élevés de ces derniers ; (b) le faible accès au marché ; (c) l'environnement des entreprises (les droits de propriété ne sont pas bien définis, le niveau élevé de corruption et la qualité de l'administration qui freinent les investissements dans le secteur et (d) la détérioration de l'infrastructure rurale et des services publics.

⁵ La fondation américaine Mennonite (Virginia Mennonite Missions) est une fondation religieuse qui a commencé son activité en Albanie en 2001. Elle avait pour but : a) l'implantation des églises ; b) l'enseignement des compétences en informatique ; c) l'enseignement de l'anglais. Pour plus d'informations voir <http://www.vmmissions.org/mediterranean/>

⁶ Voir partie 3 : Fonctionnement interne de la FFM.

⁷ Voir carte 3, la région de Lushnjë.

A partir d'un tel constat sur l'état actuel de la filière légumes en Albanie, les hypothèses que nous émettons sont les suivantes :

- **H1.** L'absence des droits de propriété bien définis a causé un faible marché foncier résultant d'une faible efficacité des exploitations agricoles albanaises. (World Bank, 2007).
- **H2.** L'absence de l'accès au crédit et la petite taille des exploitations agricoles rend difficile l'accès au marché pour les petits producteurs. (Smith *et al.*, 1999 ; Markelova *et al.*, 2009).
- **H3.** L'absence d'un fort mouvement coopératif oblige les agriculteurs albanais à vendre les produits aux intermédiaires qui dans la plupart des cas sont des grossistes et concentrent le pouvoir de marché (World Bank, 2007).

La coopérative FFM qui s'est formée seulement au cours des dernières années, représente un important moyen d'améliorer la productivité et la compétitivité mais aussi de surmonter certaines contraintes majeures que la filière légumes a aujourd'hui. Elle peut être un instrument pour un meilleur accès au marché permettant de promouvoir la connaissance et l'accès à de meilleures techniques de production.

III. La FFM, une nouvelle forme de coordination en Albanie

Comme nous l'avons vu, l'Ong espagnole Cerai est à l'origine de la création de la FFM (en collaboration avec l'Ong hollandaise ICCO - Organisation inter églises de coopération au développement). Dès 2004, un certain nombre de familles bénéficiaires directes rejoignent la structure : soit 140 familles qui faisant partie de sept associations d'agriculteurs situés dans les villages de : Goricaj, Kemishtaj, Mertish, Gradisht, Fierseman, Gore, Bubullime. Mais depuis septembre 2008, deux autres villages ont rejoint cette coopérative, celle de Krutje et Grabian (voir carte 3).

Pour l'essentiel, les services offerts par la coopérative concerne la production et la commercialisation des légumes dont les plus importants sont : les tomates, les concombres, les pommes de terre, etc. La capacité de production en fruits et légumes des membres de la coopérative est de 5 000 tonnes/an, mais jusqu'en 2008, la coopérative commercialisait seulement environ 500 tonnes/an autrement dit 0,4 % de la production totale des légumes des ses membres. Ceci peut être expliqué par le fait que la FFM a toujours un marché restreint : les produits sont vendus principalement à Tirana. « Agrokoni », société privée de Tirana, créée en 1992, et qui est la première spécialisée dans la vente des fruits et légumes en Albanie, est le principal client de la FFM. Un autre marché de la FFM a été à l'exportation dans les pays voisins, principalement au Monténégro et en Macédoine. L'incapacité de vendre toute la production a été un des facteurs qui a influencé la participation active des autres associations membres de la FFM, parce qu'elles « sentaient » le pouvoir des trois premières associations fondatrice de cette coopérative.

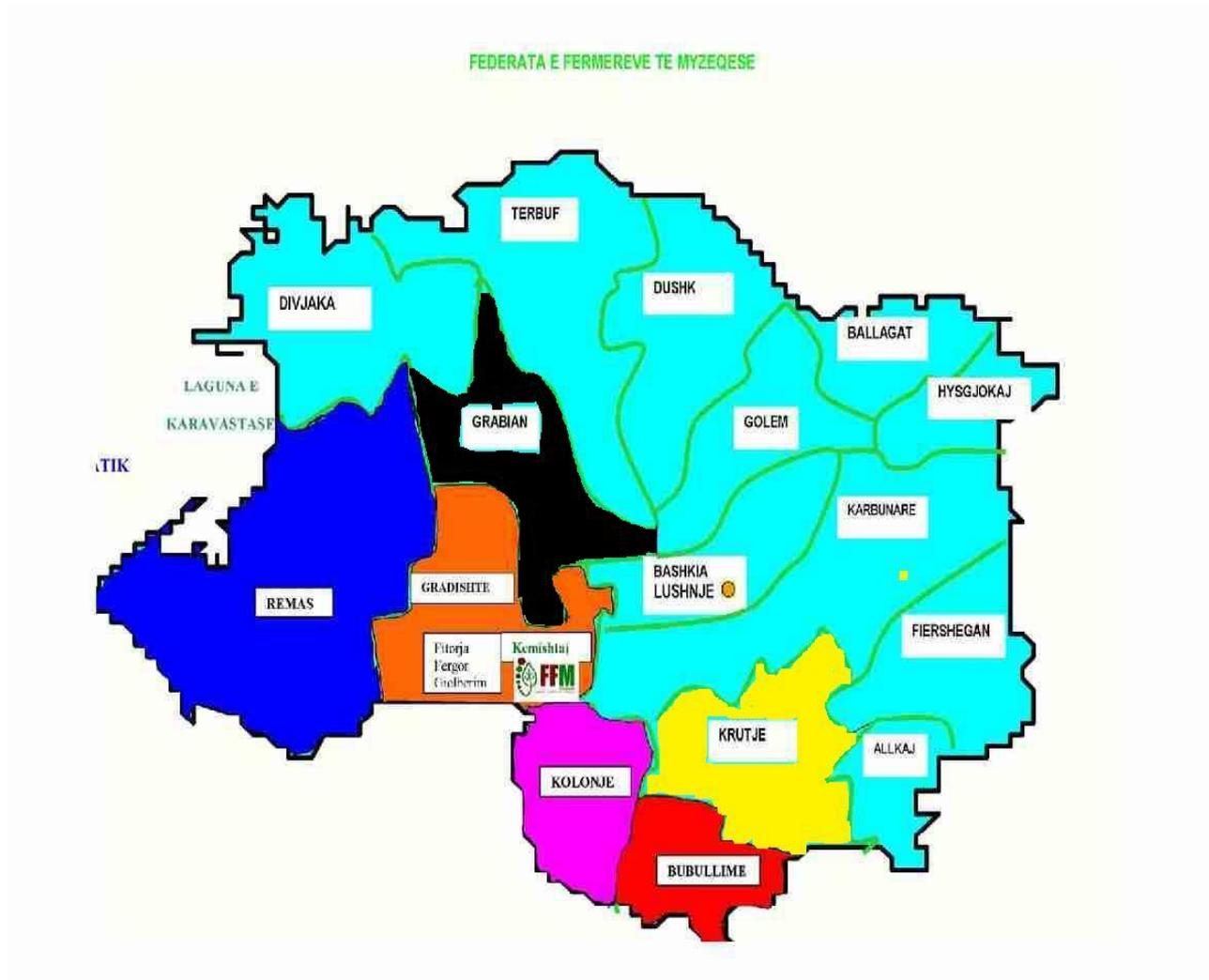
Selon certains membres de la FFM, l'association mertish « faisait » la loi dans la coopérative. Pour deux facteurs, selon nous, d'abord du fait qu'elle portait la majorité de la production et puis parce que l'ex-président de l'ancienne structure de la FFM était aussi le président de la FFM. Selon nous, le conflit d'intérêt⁸ peut s'avérer comme un facteur limitant dur la performance de la FFM à l'avenir.

Si on regarde attentivement le tableau n°2 ci-dessous, on remarque une forte baisse de ventes de la FFM en 2008. Elle a été causée par la rupture temporaire des contrats entre la FFM et son meilleur client « Agrokoni » à Tirana. Malgré cette perte, l'association mertish a très peu diminué son apport à la

⁸ Voir partie 2 : Les différents problèmes dans une coopérative traditionnelle.

coopérative. Selon nos entretiens et nos sources⁹ d'informations, cette association a beaucoup de réseau social avec les grossistes au marché de gros à Lushnjë, facteur qui a facilité la vente de leur production. Ceci se révélera plus tard un « profit » pour les autres membres de la FFM. Par conséquent, en juillet 2008, la coopérative a changé de statut¹⁰.

Carte 3 : La région de Lushnjë et la zone de la FFM (Fédération des Agriculteurs de Myzeqe)



Source : FFM, 2009

- Communes non membres de la FFM
- Communes membres de la FFM

⁹ Formels et informels.

¹⁰ Voir partie 3. Fonctionnement interne de la FFM.

Malgré ces inconvénients, ce projet a eu des effets positifs sur la réduction de la pauvreté mais aussi d'autres résultats comme de meilleures connaissances dans l'utilisation des semences, un meilleur accès à l'information à travers différents programmes d'entraînement et d'expositions (organisé par le Cerai), etc. Outre ses relations avec « Agrokoni » déjà mentionnées, la coopérative est en train de construire des relations contractuelles avec 3 supermarchés situés à Durres à 25 km de Tirana (FFM, Rapport 2008). Les 140 familles qui sont membres de la coopérative (FFM) bénéficient des avantages que cette coopérative présente : prix de marché plus raisonnable, revenus stables, contrats formels, marketing pour leurs produits, etc.

1. La coopérative FFM, résultats et questions de recherche

Les premiers résultats de la coopérative sont très intéressants :

Tableau n° 2. Participation des agriculteurs et le volume de produits agricoles vendus par la Fédération jusqu'au juillet 2008

Année	2005		2006		2007		2008	
	No. de fermiers	Volume en tonne						
Fitorja Mertish	73	228	79	585	71	568	57	494
Fergor Goricaaj	12	42	22	66	23	40	5	15
Gjelberimi Fierseman	10	21	5	10	4	21	3	10
Nouv associations	0	0	0	0	42	102	16	46
Fermiers non membres	0	0	0	0	0	0	14	30
FFM	95	291	106	661	140	731	95	595

Source : FFM, 2008

Tableau n° 3. Le montant de la production vendue par la Fédération en (kg) en 2009

Année	Montant de la production vendue par la coopérative (kg)							
	Mois	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2009/2008
Janvier	-	842	22 878	33 880	62 449	33 880	-28 569	
Février	-	250	2 637	3 905	12 382	3 245	-9 137	
Mars	-	450	1 529	29 800	5 740	31 000	25 260	
Avril	-	18 288	87 880	162 096	48 341	198 000	149 659	
Mai	-	32 612	156 061	171 293	83 811	278 163	194 352	
Juin	-	23 059	59 284	62 747	44 123	73 145	29 022	
Juillet	-	23 692	12 828	42 177	20 956	52 237	31 281	
Août	-	15 973	20 824	6 180	24 223	6 200	-18 023	
Septembre	-	6 434	23 364	23 781	31 792	24 164	-7 628	
Octobre	-	9 600	80 580	40 531	57 797	41 123	-16 674	
Novembre	24 500	74 520	102 812	67 079	130 200	64 234	-65 966	
Décembre	25 600	84 980	90 412	88 092	72 866	89 357	16 491	
Total		50 100	290 700	661 089	731 561	594 680	860 868	266 188

Source : FFM, 2009

Le volume des produits vendus par la coopérative¹¹ (l'organisation interne abordée dans la partie 3, fonctionnement interne de la FFM, règles et coordination) est l'un des principaux indicateurs de l'efficacité de la FFM qui incite à améliorer le marketing, parce que cet indicateur comporte deux éléments essentiels : 1) la participation des agriculteurs, 2) la création de revenus provenant de services, éléments qui sont nécessaires pour un fonctionnement normal d'une organisation de producteurs. L'année 2009 a été la meilleure pour la FFM. Ceci parce qu'en 2008, la FFM a changé de statut, il y a eu de nouveaux membres et les associations paysannes n'existent plus comme entités membres de la FFM actuelle. L'adhésion de quatre nouvelles associations en 2007 était attendue comme un facteur d'augmentation du pouvoir du marché de la FFM mais ceci n'est pas devenu réalité. Les quatre nouvelles associations qui sont devenues officiellement membre de la FFM cette année, n'ont pas réussi à fournir les quantités prévues à la coopérative – à peine 10 % de celle qu'elles avaient annoncée ! Dans certaines périodes de faible production sous serres et faible participation des membres et pour se maintenir, la coopérative a été obligée jusqu'en juillet 2008, de faire appel à des agriculteurs non membres pour remplir ses contrats. La coopérative rémunère alors les non-membres aux mêmes conditions que les membres. La qualité était supérieure et c'est donc ce facteur qui a permis ces non-membres de vendre via la FFM. Pour ces raisons, mais pas seulement, dès septembre 2008, la FFM a décidé de changer son statut en passant de la forme actuelle à une forme plus avancée : la coopérative¹², selon la loi albanaise 8088 sur les « associations de la coopération mutuelle ».

Mais cette forme de coordination est-elle plus efficace que le marché pour les agriculteurs de cette région ?

A partir de ces quelques éléments de description de la coopérative, on peut formuler les trois questions suivantes :

- **Q1.** Quels sont les facteurs socio-économiques qui ont poussé les agriculteurs de Lushnjë à passer d'une forme traditionnelle de coordination (libre marché) à une coopérative, telle que la FFM ?
- **Q2.** Quelle a été l'évolution de cette coopérative pendant ces six années et quelles sont les caractéristiques majeures des contrats utilisés entre la FFM et ces membres ?
- **Q3.** Quelle efficacité entre les relations contractuelles membres de la FFM - intermédiaires pour la production vendue hors coopérative et contrats non membres – intermédiaires ?

Nous analyserons en termes d'efficacité, dans la troisième partie de ce mémoire, le rôle que joue la coopérative pour coordonner les acteurs, mais aussi les conditions nécessaires qui ont porté les agriculteurs de Lushnjë à coopérer. On se proposera de faire une comparaison entre les deux formes de coordination (coopérative et hors coopérative), regardant tout d'abord le fonctionnement interne de la coopérative FFM et plus particulièrement la façon dont elle organise les contrats individuels avec ses membres et les différents problèmes (contractuels, prise de décision, rémunération) qui peuvent apparaître lorsqu'il y a conflit d'intérêt concernant l'activité commerciale de la coopérative. Ensuite, on analysera les contrats (hors coopérative), faits par les membres de la coopérative avec des intermédiaires sur les marchandises non vendues par la coopérative, en les comparant avec les contrats que ces intermédiaires ont avec les non-membres pour voir si les contrats sont les mêmes et si les prix obtenus sont aussi rémunérateurs et économiquement incitatifs. Et enfin, on évaluera a) les facteurs incitatifs pour être membre d'une telle coopérative ; b) les performances obtenues par la coopérative et par les intermédiaires pour déterminer quelle est la meilleure possibilité de vente des marchandises (la coopérative ou les intermédiaires ?) pour les agriculteurs de Lushnjë.

¹¹ Voir : Chapitre III, le fonctionnement interne de la FFM, règles et coordination.

¹² Voir : Chapitre III.II.1 La coopérative FFM et son évolution dès qu'elle a été créée.

2. L'intérêt du sujet

L'étude de filière légumes à Lushnjë nous semble un sujet pertinent à plusieurs points de vue :

Sur le plan économique : selon le ministère de l'agriculture et de l'alimentation (MAAPC, 2007), les légumes sont des produits importants pour lesquels le pays a des avantages comparatifs. Mais la production en petites quantités par les agriculteurs atomisés rend indispensable une meilleure coordination pour faire face aux producteurs de légumes voisins qui sont mieux équipés et mieux organisés.

Bien que les producteurs aient une expérience antérieure et des connaissances agricoles, les besoins de formation et d'information sont grands pour la majorité d'entre eux. Le service public de vulgarisation et son rôle d'encadrement et d'assistance technique auprès des agriculteurs reste très limité. L'état n'intervient pas dans la filière légumes, le marché est le seul régulateur. L'absence de contrat entre producteurs et intermédiaires laisse libre cours à l'économie de marché pour fixer les prix et pour la coordination entre agents.

La FFM est une nouvelle forme d'organisation pour certains producteurs de légumes en Albanie. L'étude de cette innovation organisationnelle en Albanie serait un sujet intéressant et économiquement important pour les producteurs de cette filière.

Sur le plan socio-institutionnel. L'intérêt de notre étude est l'une des rares formes de coordination en Albanie, depuis la chute du communisme, de la coopérative FFM. Cette dernière, en Albanie, est un nouveau mode de pensée et vise à faire naître des mécanismes capables d'assurer l'épanouissement des individus et des collectivités exclus du modèle de croissance économique dominant en permettant leur contribution pleine et entière à l'avancement et à l'enrichissement de la locale, donc à dépasser les impératifs de la croissance économique (qui n'est pas pour nous synonyme de développement) et à en corriger ses effets non souhaitables.

Sur le plan scientifique : elle éclaire le rôle fondamental que joue l'appareil commercial, intermédiaire entre l'offre et la demande en transmettant les informations du marché aux secteurs agricoles, le rôle que joue l'action collective pour un meilleur accès au marché, etc.

L'Albanie représente un cas de transition économique agricole très particulier et très radical. La structure atomisée du foncier et le parcellaire rendent le passage à une économie agricole de type européenne complexe. L'absence de toute forme de coordination formelle entre les acteurs a été une des caractéristiques de cette transition. La naissance de forme coopérative comme celle étudiée dans notre travail voudrait être une contribution à l'analyse des contrats dans une organisation de type coopérative dans cette situation très particulière de transition économique.

Sur le plan pratique : on a remarqué qu'il n'y a pas beaucoup d'études faites en Albanie pour cette filière, sauf notre premier travail intitulé « *Coopérative et contrats dans la filière légumes en Albanie*, (Bombaj, F., 2009) » et le travail de M. Sh Marku 1999 intitulé « *La filière légumes en Albanie. Typologie d'acteurs et analyse des contraintes, le cas de région de Kavaja* » (MS du CIHEAM-IAMM) qui est la région voisine de notre région. Ces deux mémoires peuvent être une référence bibliographique pertinente pour mieux comprendre la typologie des acteurs et comparer les choix contractuels des agriculteurs dans la zone de Lushnjë.

Deuxième partie : Méthodologie et cadre théorique

Chapitre II. Cadre théorique

I. Cadre analytique

Dans le cadre de notre sujet intitulé « Evolution institutionnelle et contractuelle d'une coopérative dans la filière de légumes en Albanie », nous essayons de donner un éclairage sur l'activité de la coopérative FFM depuis sa création en 2004, mais aussi de comparer l'efficacité économique des contrats entre les membres de la coopérative et les intermédiaires, pour les marchandises vendues hors coopérative, et les contrats entre les non membres et les intermédiaires. Dans la première partie, on va aborder le cadre analytique des coopératives mais aussi expliquer pourquoi le cas de la FFM à Lushnjë est différent des autres coopératives traditionnelles. Dans la deuxième partie, on fera une comparaison des contrats (membres de la coopérative – intermédiaires vs non membres de la coopérative – intermédiaires), pour aboutir à la troisième partie sur le choix d'adhérer ou de rester en coopérative vs vendre tout à un intermédiaire.

La filière, un bref aperçu

Notre sujet s'intéressera à la filière légumes à Lushnjë (Albanie centrale). La filière constitue un méso-système économique : « *ensemble d'activités étroitement imbriquées liées verticalement par l'appartenance à un même produit ou à des produits voisins et dont la finalité consiste à satisfaire le consommateur* » (Montigaud *et al*, 2004). Selon Montigaud (2004), la filière fruits et légumes est très hétérogène sur le plan des formes d'organisation (artisanale, capitaliste, coopérative, publique, etc.) puisque les agents qui la constituent sont eux-mêmes très divers et les modalités de coopération sont très hétérogènes.

Selon le paradigme Conduite-Performance-Marché, on analyse trois éléments indissociables : a) la structure du marché ; b) la conduite des acteurs ; c) la performance du marché :

- La structure du marché se définit comme l'ensemble des caractéristiques organisationnelles qui déterminent les rapports des protagonistes (acheteurs et vendeurs) entre eux, qu'ils soient installés ou potentiels. Ces caractéristiques influencent de façon stratégique la concurrence et la formation du prix.
- La conduite des acteurs se réfère aux modèles de comportement que suivent les acteurs et les stratégies qu'ils utilisent afin de pouvoir s'adapter ou s'ajuster aux marchés dans lesquels ils vendent ou achètent. Ces stratégies dépendent de la structure du marché, du pouvoir individuel des commerçants dans le marché et des atouts disponibles.
- La performance du marché exprime les résultats économiques de l'ensemble des entreprises du marché. Elle traduit le résultat économique de la structure et de la conduite. Elle s'intéresse aux relations qui existent entre les marges et les coûts de production des services de commercialisation (effectivité de la performance du marché). Elle s'évalue à travers la manière dont les différentes fonctions du marché (fonctions physiques, fonction d'échanges et fonction de facilité) sont assurées dans la chaîne de commercialisation. La performance est également appréciée par rapport à l'évolution des prix dans le temps et dans l'espace, le degré d'intégration des marchés et par rapport à la comparaison entre les différences de prix sur les marchés et les coûts des transactions (efficacité de la performance du marché)

L'analyse de la structure de marché permet d'identifier le régime de concurrence dominant qui va influencer la formation des prix et l'efficacité des acteurs. Ce modèle servira comme point de départ pour un rapide diagnostic et une typologie d'acteurs dans la filière légumes à Lushnjë.

Tableau n° 4. L'accès aux marchés : obstacles physiques, obstacles structurels, obstacles dus au manque d'information ou d'organisation

Obstacle	Région défavorisée	Groupes défavorisés
Obstacles physiques	Manque de routes, frais de transport élevés, marchandises périssables, produits pondéreux	Groupes éloignés des marchés, femmes ayant une lourde charge de travail, personnes n'ayant pas accès aux moyens de transport ou aux équipements
Obstacles structurels	Obligation de s'adresser à des négociants, symétrie de relations marchandes transformatrices ou offices de commercialisation qui ont un monopsonne et peuvent donc réaliser un surprofit	Personnes ayant peu d'accès à la terre et au crédit, ce qui les empêche de diversifier leurs activités, de se lancer dans des activités commerciales ou de vendre leurs produits sur des marchés plus éloignés ; personnes entravées par des normes culturelles
Compétences, information et organisation	Incompréhension du fonctionnement du marché, manque d'information, absence des compétences nécessaires	La plupart des ruraux pauvres et en particulier ceux qui n'ont pas d'instruction, ni d'organisations collectives.

Source : FIDA 2001, rapport sur la pauvreté rurale

II. Que dit la théorie pour l'action collective ? La FFM et son positionnement dans notre cadre analytique

1. L'action collective, facteur important pour l'accès au marché des petits producteurs

Les pays en transition comme l'Albanie, qui a connu le régime « collectiviste » le plus extrême en Europe, est également encore aujourd'hui le pays le plus pauvre d'Europe (PIB par habitant : \$6 711, en 2008). La pauvreté en Albanie est plus importante dans les zones rurales, soit 29,6 % en 2005. Mais que dit la théorie pour l'accès des petits producteurs au marché ?

Il y a un consensus pour dire que l'opportunité pour les petits producteurs d'augmenter leurs revenus en vendant leurs produits, dépend de leur capacité à participer avec succès au marché. Les changements économiques globaux de l'agriculture fournissent aux agriculteurs nouveaux enjeux et opportunités. *« L'absence de l'information sur les prix et de nouvelles technologies, l'absence des interconnexions entre les acteurs du marché, les distorsions sur le marché des inputs et outputs et l'absence de crédit souvent rendent difficile pour les petits producteurs de bénéficier des opportunités du marché »* (FIDA, 2001).

L'accès au marché a, selon nous, une influence sur les systèmes de production agricole : les paysans qui vivent à proximité de routes et ont des échanges plus fréquents et directs, sont incités à produire pour le marché, tandis que les autres sont contraints d'avoir une agriculture de subsistance.

Il existe une forte opportunité que les « associations paysannes » offrent une possibilité pour les petits producteurs de participer au marché de manière plus efficace : *« En agissant collectivement, les petits exploitants peuvent obtenir une meilleure position réduisant les coûts de transaction pour leurs échanges de marché, obtenir des informations de marché, un meilleur accès sécurisé à de nouvelles technologies, afin de cibler les marchés à forte valeur ajoutée, leur permettant de concurrencer plus efficacement les grands »*

agriculteurs et les entreprises agricoles. » (Markelova *et al.*, 2009). L'action collective peut aider les petits agriculteurs à réduire les barrières de l'accès au marché en forçant leur pouvoir de négociation (Thorp *et al.*, 2005). Il existe un fort potentiel pour les petits producteurs qui dans des pays à forte urbanisation et avec une significative croissance démographique (0,52 % en 2004) comme l'Albanie où les agriculteurs sont très dispersés, peuvent se coordonner afin de créer des économies d'échelle pour gagner des parts dans le marché local et national.

Nous évaluerons dans le cas empirique choisi, celui de la Fédération des Agriculteurs de Myzeqe (FFM), l'intérêt pour les petits producteurs de l'action collective. Notre cadre analytique cherchera à savoir ce que dit la théorie pour les « coopératives traditionnelles » mais aussi quel est le positionnement de la FFM dans notre cadre analytique.

2. La coopérative traditionnelle et les différents enjeux qui la caractérisent, la FFM et son positionnement dans notre cadre analytique

On peut définir la coopérative comme « *une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement* ». 1. Adhésion libre et volontaire ; 2. Contrôle démocratique (un homme égale une voix) ; 3. Capital détenu collectivement par les membres, non cessible ; 4. Non rémunération directe du capital (usager bénéficiaire) ; 5. Exclusivisme : coopérative-adhérent et adhérent-coopérative ; 6. Autonomie et indépendance ; 7. Progrès social : éducation, formation, transparence ; 8. Coopération entre coopératives ; 9. Ancrage territorial ; 10. Implication dans communauté et développement durable (Touzard, 2008).

Les valeurs coopératives se traduisent de la manière suivante :

- **prise en charge et responsabilité personnelle** : les gens ont la volonté et la capacité d'améliorer leur destin pacifiquement à travers une action conjointe qui est plus puissante que l'effort individuel (« l'union fait le force »), particulièrement par l'action collective sur le marché (au sens économique) ;
- **démocratie** : les membres de la coopérative ont le droit de participer, d'être informés, d'être entendus et de s'impliquer dans la prise de décisions. Les membres sont la source d'autorité de la coopérative. L'unité de base de la coopérative est le membre. La coopérative a comme base principale la personnalité humaine; ce qui la distingue des autres formes principales d'entreprises contrôlées essentiellement par les capitaux (ou l'argent).
- **égalité** : droits égaux et responsabilités pour tout le monde de participer démocratiquement afin d'améliorer l'utilisation des ressources (naturelles et humaines) de la société et de favoriser le respect mutuel, la compréhension et la solidarité.
- **équité** : distribution juste et équitable du revenu et du pouvoir dans la société au sein de laquelle la vie économique devrait être basée sur le travail, non pas sur la propriété du capital. A l'intérieur de la coopérative, les récompenses pour les membres actifs devront être distribuées équitablement, soit en forme de ristournes d'allocations à la réserve générale (source de capital), soit d'augmentation des services offerts et/ou de réductions de charges.
- **solidarité** : les coopératives sont fondées sur l'hypothèse que la prise en charge et l'auto-assistance mutuelles sont porteuses de force et que la coopérative a la responsabilité collective du bien-être de ses membres. Par ailleurs, chaque coopérative individuellement s'efforce de créer un mouvement coopératif uni en travaillant avec d'autres coopératives afin d'améliorer le bien-être collectif.

« La demande pour les attributs extra-sensorielle des consommateurs, la réalisation des procès de production plus efficiente utilisant des intrants plus consistants et la spécialisation croissante des produits agricoles, tous poussent vers un plus grand contrôle et coordination » (Sykuta et Cook, 2001). Plus précisément au niveau des producteurs, le mécanisme le plus adéquat doit être la contractualisation. « Compte tenu de leur nature appartenant aux producteurs et producteur-gouverneur, les coopératives ont une inhérente orientation vers le producteur » (Sykuta et Cook, 2001).

Dans la plupart des cas, les producteurs sont impliqués dans la gouvernance de l'organisation, par conséquent, la perception de l'asymétrie de l'information est faible parce que les producteurs sont impliqués dans les deux côtés de la transaction. « Dans la mesure où la source de la valeur dans un produit donné devient plus difficile à évaluer en une manière transparente, IOF-s (investitor own-firm) sont moins susceptibles de mettre en œuvre des stratégies de tarification qui fournissent les incitations les plus efficaces aux producteurs » (Sykuta et Cook, 2001).

Selon toutes les évidences empiriques, pas tous les POF-s (*producer-oriented firms*) sont caractérisés par les mêmes droits de propriété et structures de gouvernance. Il existe un intervalle des POFs (*producer-oriented firms*) visant à atténuer les coûts et les risques associés aux cinq problèmes de droits de propriété vaguement définis par Cook¹³. « La conséquence la plus visible est que les différentes formes de coopération engendrent différents types de relations avec les producteurs qui sont susceptibles de se manifester dans plus que les décisions d'investissement d'équité » (Sykuta et Cook, 2001).

Les coopératives « *open versus closed membership* » ont les plus gros problèmes de « *free-riding* » (passager clandestin). Une source de ces problèmes est l'achat de n'importe quel volume de produit livré par le producteur quelque soit sa qualité pour la coopérative. « Toutefois, comme le système alimentaire se projette vers une plus grande spécialisation et différenciation des produits agricoles, une plus grande coordination est nécessaire. Par conséquent, les POF-s (*producer-oriented firms*) avec droits de livraison plus clairement définies et spécifiques seront plus efficaces dans les contrats avec les producteurs pour des produits différenciés à haute valeur » (Sykuta et Cook, 2001). La FFM doit vendre tous les légumes qu'achètent ses membres. Son problème majeur est de contrôler la qualité de tous les produits apportés. Ainsi le problème de « passager clandestin » est le plus répandu.

L'économie des coûts de transaction fonde une théorie des arrangements institutionnels en prenant la transaction comme l'unité de base de l'analyse et en posant le problème de l'organisation économique comme un problème de contrat. Les individus ont une rationalité limitée (ces limites sont neurophysiologiques et tiennent au langage) et un comportement opportuniste (celui-ci caractérise l'absence d'honnêteté dans les transactions, la recherche de l'intérêt personnel par la ruse). L'hypothèse d'opportunisme est remise en cause par certains travaux qui, au contraire, suggèrent que la confiance¹⁴ joue un rôle essentiel dans les transactions.

¹³ *Free Rider Problem, Horizon Problem, Portfolio Problem, Control Problem and Influence Costs Problem*

¹⁴ Confiance : « acheteur et vendeur souhaitent tous deux réaliser des investissements spécifiques dans la relation, sans garantie contractuelle protégeant ces investissements parce que chaque partie attend de l'autre qu'elle n'utilise pas ces investissements spécifiques à son propre avantage ».

3. L'apport de la sociologie économique sur l'opportunisme et la confiance

Si on se réfère à la sociologie économique, elle insiste sur les normes sociales et les liens sociaux qui ont émergé de relations contractuelles précédentes. La confiance est un niveau de probabilité subjective avec laquelle un agent évalue la performance d'un autre agent ou groupes d'agents, avant qu'il puisse contrôler une telle action et dans un contexte où cette action affecte sa propre action. Dans un jeu d'acteur, les relations de confiance entre agents se posent en termes d'arbitrage de choix et de prise en compte du risque. Risque et confiance sont intimement liés, mais le premier ne peut pas absorber toute la signification de l'autre.

La confiance présuppose la prise de décision dans une situation de risque. La confiance peut être un élément déterminant dans la décision d'un acteur à s'engager ou pas dans une entreprise avec un autre acteur. Mais en posant la question de la construction sociale de la confiance, on considère les manières dont des espaces de sens commun, fondés sur des rapports de forces objectifs, permettent une régulation des échanges entre des individus, des groupes ou des organisations. Il s'agit donc de considérer la genèse socio-historique d'une possible reconnaissance des intérêts partagés, quand bien même celle-ci repose sur la duplicité ou la domination.

En terme d'économie, le caractère digne de confiance d'un partenaire est conditionné par les bénéfices qui découlent de ce caractère digne de confiance au cours du temps (ex : échanges répétés) par rapport aux bénéfices qui découlent de comportements motivés par l'intérêt individuel qui conduisent à la rupture de la relation de confiance. Mais les points en commun avec la sociologie économique sont :

- les échanges répétés **encouragent l'efficacité**,
- les échanges répétés fournissent de **l'information sur le comportement coopératif des partenaires**,
- **les comportements coopératifs sont récompensés** et les comportements non coopératifs sont sanctionnés.

Ce qu'on a cherché de comprendre sur le terrain, c'est : à partir de quels mécanismes sociaux – autocontrôle, domination, compréhension... –, la confiance s'instaure-t-elle ou ne peut-elle pas advenir ?

Granovetter (1985) avait présenté un argument symétrique en disant que les acteurs pouvaient profiter de la confiance qui leur était accordée par les autres pour agir de façon opportuniste. Lorsque la taille d'un marché s'accroît et donc lorsque le nombre de participants augmente, les acteurs finissent selon lui par se heurter aux limites de leurs capacités de traitement et de communication de l'information. Par ailleurs, l'augmentation de la taille du marché fait naître des problèmes de confiance. « *Plus le marché est grand, moins les acteurs se connaissent entre eux et plus ils ont des raisons de se méfier d'éventuels comportements opportunistes de la part des autres participants, ces derniers pouvant avoir intérêt à communiquer des informations fausses ou trompeuses, à ne pas respecter les accords ou les contrats, etc.* » Fillieule (2008). Selon lui, les acteurs n'ont pas davantage de relations entre eux, en moyenne, sur le « grand » marché que sur le « petit » (un peu plus de deux relations par période), et les volumes moyens échangés sont eux aussi tout à fait similaires sur les deux types de marchés. On essaiera de mettre en lumière l'opportunisme des agents commerciaux dans notre région et comment ils peuvent minimiser cet opportunisme.

4. La TCT et les différents problèmes transactionnels dans une coopérative traditionnelle et le cas de la FFM

C'est la nature des transactions qui détermine le type d'arrangement institutionnel retenu par les individus. Trois critères déterminent la nature des transactions : 1. la fréquence des transactions entre deux partenaires (unique, occasionnelle, récurrente) ; 2. l'incertitude (difficulté d'établir un arbre de décision complet en tenant compte de la rationalité limitée) ; 3. la spécificité des actifs qui est l'attribut essentiel de la transaction, un actif est spécifique lorsque sa valeur dans d'autres utilisations possibles est plus faible que son utilisation présente. La théorie dégage trois modes d'organisation contractuelle : le marché, la forme hybride, la hiérarchie. Selon le principe d'efficacité, on tend à adopter le mode d'organisation le plus économique en termes de coût de transaction. Ainsi, les transactions passent plutôt par le marché lorsque cela accroît l'efficacité et par d'autres organisations formelles lorsque cela minimise les coûts de mise en œuvre.

« Dans la *Théorie des Coûts de Transaction*, le marché est un mode de coordination qui se caractérise par l'absence d'engagements à long terme, des contrats plutôt complets et une coordination qui se réalise essentiellement par les prix. » (Codron et Brousseau, 1998). Mais les organisations incitent les règles qui peuvent mieux organiser les membres de la FFM. C'est la question principale qu'on se pose pour les agriculteurs de Lushnjë, ils choisiront le marché comme moyen pour augmenter l'efficacité ou la coopérative FFM pour mieux s'organiser et avoir une meilleure performance de leurs activités commerciales ?

La coopérative traditionnelle peut être considérée comme une forme hybride. Cette dernière est choisie de manière à réduire les coûts de transaction en alignant les structures de gouvernance sur les caractéristiques de l'échange.

Tout d'abord, les contrats qu'on cherche à analyser sont les contrats entre la coopérative et ses membres. Dans une coopérative traditionnelle, les membres mettent des ressources en commun (précisément des droits de propriété). Le choix de mettre des ressources en commun s'effectue selon un critère de minimisation des coûts de transaction et repose sur un arbitrage entre besoin de sécurisation des investissements (ou autrement dit réduction de l'opportunisme) et besoin de flexibilité. Ici, on se place dans l'optique de coûts de transaction, ses caractéristiques sont premièrement la spécificité des actifs, et deuxièmement l'incertitude (qui provient de l'environnement institutionnel). « ...Cook defines five "property rights" problems devolving from the traditional cooperative organization's division of residual claims and control rights: Free Rider Problem, Horizon Problem, Portfolio Problem, Control Problem, and Influence Costs Problem... » (Sykuta et Cook, 2001).

Le « problème du passager clandestin » subsiste lorsque les gains provenant de l'action collective sont acquis par des individus qui n'ont pas pleinement investi dans le développement des gains, même si ces individus sont des nouveaux membres et non-membres. Ce sera le cas avec les membres de la FFM sur la qualité des légumes qu'ils vendent via cette coopérative.

Le « problème de l'horizon » apparaît quand l'absence d'un marché secondaire des droits de propriété incite les membres à faire de la pression sur les décideurs de la coopérative pour augmenter ses revenus actuels. Cette tendance à mettre l'accent sur les flux de trésorerie courant au détriment des bénéfices futurs est appelé le « problème de l'horizon ». Dans les petites coopératives (comme c'est le cas pour notre coopérative FFM, en particulier ceux dans lesquels les membres sont fortement liés à un autre, que ce soit par des croyances religieuses¹⁵ ou autres services sociaux), le problème de l'horizon peut être diminué par l'obligation morale que les membres les plus âgés ont vers leurs prédécesseurs afin de laisser une forte coopérative à leurs héritiers.

¹⁵ Selon les évidences de terrain, la majorité des agriculteurs des 4 communes membres de la FFM sont orthodoxes.

Comme le problème de l'horizon, le « problème du portefeuille » résulte de la nature d'équité dans la coopérative ; le portefeuille d'investissements de l'organisation ne peut pas refléter les intérêts ou les attitudes vers le risque de tout investisseur donné / membre, mais les membres ne peuvent pas se retirer et réaffecter leurs investissements.

Le « problème du contrôle » est de nature similaire au problème de l'actionnaire-manager dans IOFs, et il peut être aggravé par l'absence de pressions concurrentielles provenant du marché extérieur.

Les coûts d'influence incombent à toutes les organisations où les décisions influent sur la répartition de la richesse entre les membres. Ces coûts sont plus importants quand il y a une plus grande diversification d'intérêts entre les membres du groupe et quand les gains potentiels sont plus importants.

III. La théorie des coûts de transaction de la NEI et son apport pour notre sujet

Du point de vue micro-économique, la théorie des coûts de transaction de la Nouvelle Economie Institutionnelle (NEI) part de l'idée que le choix de l'arrangement institutionnel repose avant tout sur une logique de minimisation des coûts de production et de transaction. Les principaux facteurs explicatifs de ces coûts sont : la spécificité des actifs, l'asymétrie d'information, la rationalité limitée et l'opportunisme. Les deux derniers facteurs engendrent une asymétrie d'information entre les parties de l'échange. Une partie de l'information qui est détenue par un agent économique peut ne pas être détenue par les autres sans un coût important. La réalisation de la symétrie d'information entre les parties entraîne un coût. On a deux types de problèmes d'information : premièrement, le problème de l'incertitude lié aux changements non anticipés lors de l'échange (le risque de hold-up, l'asymétrie de l'information, le problème de non vérifiabilité) et deuxièmement, l'incertitude exogène au contrat qui comprend l'incertitude technologique, l'incertitude légale réglementaire et fiscale et l'incertitude concurrentielle.

1. Les coûts de transactions pour les agriculteurs de notre zone d'étude

Pour les agriculteurs de notre zone d'étude, les coûts de transaction sont : 1. Les coûts liés à la recherche d'un partenaire commercial à proximité des zones de production ; 2. Les coûts causés par le problème de non vérifiabilité des prix des produits vendus par les intermédiaires au cas où les contrats entre les deux parties n'ont pas précisé le prix de vente des agriculteurs ; 3. Les coûts pour interrompre une relation existante avec un ou plusieurs partenaires commerciaux ; 4. Les coûts liés à la spécificité temporelle de la transaction (dès que les concombres, qui sont une des cultures principales pour les agriculteurs de Lushnjë, sont récoltés, il y a une forte perte de leur valeur s'ils ne sont pas vendus entre le premier et le deuxième jour) ; 5. les coûts de transaction liés aux investissements en actifs spécifiques physiques qui sont requis dans le commerce avec les supermarchés de la capitale Tirana du fait des exigences en termes de qualité (normes, qualité sanitaire, emballage du produit).

La question qu'on se pose naturellement est : quelle est la meilleure forme de coordination pour les agriculteurs de Lushnjë, permettant la minimisation des coûts de transaction auxquels ils font face ?

2. Les différentes formes de coordination

L'arrangement institutionnel des acteurs, dans la plupart des cas, dépendra des actifs spécifiques et de l'incertitude de la transaction.

« Jaffee (1992), propose un continuum d'arrangements institutionnels qui sont souvent rencontrés dans les transactions en agriculture » (Wade, 2003) :

1) « *Spot market contracts* » : dans ce type de transactions, les biens et services, d'argent et de titres sont instantanément échangés (« *on the spot* »). Ce sont des contrats à court terme avec une interaction limitée entre les parties dans lesquels les termes de l'échange sont complètement spécifiés. La coordination se fait uniquement par le biais du prix qui synthétise l'ensemble des informations, contraintes et incitations dont les parties ont besoin pour réaliser les transactions.

2) « *Market reciprocity agreement* » : ce sont des accords qui diffèrent des « *spot market contracts* » par le fait que chaque acheteur ou vendeur cherche des groupes de fournisseurs ou de clients avec lesquels ils entretiennent des rapports privilégiés. Chaque partie identifie les partenaires en qui il a confiance et développe avec eux des relations personnalisées et répétitives mais informelles.

3) « *Forward Market Contracts* » : ce type de transaction nécessite un engagement à terme des vendeurs et des acheteurs pour un produit donné à une date fixée. Les prix peuvent être fixés *ex ante* ou au moment de l'échange. Ce mode de coordination implique donc des engagements formels sur la quantité et/ou sur la qualité des produits. Elle permet à l'acheteur de réduire l'incertitude sur l'offre et au vendeur l'incertitude concernant l'accès au marché.

La littérature sur la contractualisation en agriculture distingue généralement les contrats de production du contrat de commercialisation. Les premiers correspondent aux contrats avec lesquels la partie contractant avec l'agriculteur fournit l'essentiel des facteurs de production, détient généralement le droit de propriété sur la production et rémunère l'exploitant sur une base prédéfinie. Le second type de contrat spécifie seulement avant la récolte les conditions de vente. Les facteurs de production et les produits agricoles dans ce dernier type de contrat appartiennent toujours à l'agriculteur.

Un contrat très répandu en agriculture est le contrat relationnel, c'est-à-dire un accord fondé sur des échanges d'intérêts tangibles mais également d'éléments socio-émotionnels (affection, loyauté, soutien), avec une durée indéterminée, des arrangements à long terme et une large palette d'obligations de part et d'autre. Le capital relationnel construit lors des relations initiales de court terme permet de rendre crédible l'application d'un contrat relationnel de long terme. Une fonction du contrat relationnel est notamment de susciter et d'entretenir la confiance, mais elle n'a pas toujours la même importance selon l'état de l'environnement local des exploitations agricoles. Ce type de contrat en Albanie existe mais il est peu développé et dans la plupart des cas, il est informel.

4) « *Interlinked factor and market contract* » : ici, le contrat intègre le processus de production. « *Les commerçants ou les intermédiaires souvent agissent comme des prêteurs et fournisseurs d'intrants* » (Smith et Stockbridge, 1999). Pour les pays en voie de développement comme l'Albanie, l'accès au crédit et la commercialisation des produits est un enjeu majeur particulièrement pour les petits agriculteurs qui ont des petites exploitations agricoles avec une efficacité technique très faible (28 %, World Bank, 2007).

L'accès au crédit est faible à cause des obstacles comme les coûts de transaction élevés et les faiblesses dans le milieu institutionnel, mais aussi les faibles mécanismes de l'exécution des contrats et des droits de propriété qui sont cruciales dans une économie de libre marché (Smith et Stockbridge, 1999). Les coûts de transaction les plus importants sont : les coûts de recherche, les coûts de création de la fiabilité entre les parties, les coûts de négociation avec les partenaires commerciaux, les coûts de la mesure, les coûts de surveillance et les coûts de « *enforcement* » (de réalisation).

Les contrats liés peuvent s'établir quand la confiance entre les parties est très forte. Dans les conditions où les producteurs ne peuvent pas avoir accès au crédit, les intermédiaires (ayant une position plus favorable pour avoir accès au crédit) peuvent aider ces producteurs en leur prêtant de l'argent en avance avec un certain

taux d'intérêt. Il n'existe pas à notre connaissance, en Albanie, un mécanisme de coordination de ce type, mais la possibilité de trouver des telles formes de relations contractuelles reste ouverte.

5. « *Vertical integration* » : se trouvant à l'autre bout du spectre de Jaffee, l'intégration verticale implique une incorporation de la production dans l'ensemble du processus de commercialisation. L'une des parties contrôle tout le processus production-commercialisation ainsi que les flux d'information.

3. Quelle forme de coordination pour minimiser les coûts de transaction ?

« *Les agents économiques calculateurs cherchent le mode organisationnel le mieux en adéquation avec les caractéristiques d'une transaction donnée* » (Ménard, 2003). « *La branche de gouvernance de la NEI et la théorie des coûts de transaction avancée par Williamson tente d'expliquer le choix de mode de gouvernance en fonction des dimensions de la transaction. Parmi ces dimensions, les actifs spécifiques sont les facteurs les plus importants et aussi les plus éclairants pour expliquer ce choix* » (Codron et al, 2007). L'hypothèse basique est que plus la spécificité des actifs croît, plus les parties à la transaction vont s'exposer au risque d'un comportement opportuniste. En l'absence de coût de transaction, le choix de la règle est indifférent, car les agriculteurs adopteront naturellement la solution qui maximise leur bien être social.

A la différence du cadre de référence habituel pour la TCT développé par Williamson (1975), l'évaluation de la qualité des biens est, pour Barzel (1982), un élément central pour la réalisation de tout échange. Plus précisément, ces derniers ne se feront que si tout un chacun a la perception que ce qu'il reçoit, a plus de valeur que ce qu'il donne. Et pour former cette perception d'un échange équitable, il est alors nécessaire pour chacun d'évaluer ou de mesurer les caractéristiques des biens échangés et de déterminer leur valeur d'échange. Barzel (1982) évoque les problèmes de coûts de mesure de la qualité des biens.

Dans un monde où la qualité est facilement mesurable, le marché fonctionne relativement bien et les produits s'échangent à leur prix. Or, lorsque la qualité des produits devient variable, des coûts de mesure de la qualité apparaissent avec des conséquences sur le résultat de l'échange des biens, qui affectent à la fois le vendeur et l'acheteur. Le vendeur doit subir des coûts de mesure de la qualité afin de fixer ses prix et l'acheteur doit subir des coûts pour mesurer la valeur des biens.

Le principe de l'analyse par les coûts de mesure est que les agents vont mettre en œuvre des institutions particulières permettant de minimiser les coûts de mesure, allant parfois jusqu'à supprimer l'information pour empêcher la mesure (Barzel, 1982). Seules les formes d'organisation qui minimisent les coûts de mesure survivront à la concurrence.

Barzel pose la question de la mesure comme un facteur important pour réaliser l'échange marchand. La nature du problème posé par Barzel (Barzel, 1982) est l'asymétrie des coûts de mesure entre les deux parties. Son pilier principal est de « *...définir les arrangements institutionnels (notamment les droits de contrôle/décision) qui permettent de minimiser ces coûts de mesure/transaction, sa proposition centrale est que des coûts de mesure élevés conduisent à davantage d'intégration* » (Codron, 2008).

Autrement dit, plus les droits de propriété sont définis de manière complète au niveau institutionnel, plus les coûts de transaction sont bas et plus l'utilisation des ressources est efficace (toutes choses étant égales par ailleurs, notamment la répartition). Comment les agriculteurs de Lushnjë peuvent-ils diminuer ces coûts de transactions et les coûts liés principalement au problème de la mesure de qualité ? Est-ce que la coopérative FFM est une coordination efficace pour les agriculteurs de Lushnjë ? On a essayé de répondre à ces questions avec les entretiens et les enquêtes faites auprès les acteurs concernés par cette problématique.

IV. Déroulement de l'étude

Le choix de la méthodologie d'analyse est lié à l'objet et aux objectifs poursuivis. Comme nous l'avons déjà dit, notre étude concerne les cinq villages qui ont été membres de l'ancienne structure de la coopérative FFM, mais aussi les deux autres communes (Grabian et Krutje)¹⁶. L'organisation de notre étude s'est située dans les cinq villages¹⁷ qui sont membres de la coopérative FFM, mais aussi dans les deux nouvelles communes membres de la FFM (Grabian et Krutje), communes qui sont très proches du centre de la FFM. L'identification de la filière a intégré tous les stades du trajet production-consommation relatifs à un/des produit/produits donnés (on a choisi la tomate qui est la plus répandue).

Pour l'identification de la filière et les types de contrats utilisés par les acteurs de cette filière, on a combiné plusieurs types de sources : entretiens avec les agriculteurs membres et non membres de la coopérative et les autres opérateurs de marché, analyse des données déjà existantes, les statistiques et différentes institutions qui existent dans la zone envisagée.

Une étape importante du travail a été les enquêtes auprès les agriculteurs et les intermédiaires pour bien définir les relations contractuelles entre les producteurs et les intermédiaires. Les phases de notre étude ont été : 1. La phase documentaire ; 2. La phase exploratoire et d'élaboration des questionnaires ; 3. La phase de l'analyse des résultats

1. Délimitation de la filière étudiée

Délimitation dans l'espace

La filière a été délimitée géographiquement sur une région très représentative (Lushnjë) et ses zones limitrophes. Au niveau de la production et de la commercialisation, le champ d'investigation s'est élargi en fonction des acteurs concernés.

Délimitation dans le temps

On a été plus concentré sur l'évolution de cette filière les 6 dernières années, depuis que la coopérative (FFM) a commence à fonctionner. Par ailleurs, on a été amené à remonter jusqu'à l'époque collectiviste pour étudier les traces qu'elle a laissé sur la région et la population.

Délimitation pour les produits

Les deux seuls produits qu'on a étudiés de manière plus approfondie ont été la tomate et le concombre parce que ces deux produits sont les plus répandus dans notre zone d'étude et les plus cultivés par les membres de la FFM.

¹⁶ Voir chapitre III, fonctionnement interne de la FFM.

¹⁷ On en a choisi 5 parce que les deux autres villages Gorre et Bubullime légalement faisaient partie de la FFM mais leurs membres ne vendaient pas via la FFM depuis 2007.

Tableau n° 5. Les phases de l'étude

Phases de l'étude	Objectifs poursuivis	Résultats escomptés	Méthodes et outils	Acteurs impliqués
Phase documentaire 01 Novembre – 01 Février	Collecter la documentation disponible sur les sites retenus, les acteurs, les filières retenues, l'agriculture albanaise	*Répertoire des documents	*Revue de la littérature	*Chercheur sénior *Enseignant-chercheur
Phase exploratoire, élaboration et exécution des questionnaires 05 Février – 15 Avril	*Connaître les sites *Identifier les acteurs *Faire l'échantillonnage	*Les sites sont connus *Différents acteurs identifiés *Sélection des acteurs retenus pour l'étude	*Réunion avec les membres de la coopérative *Diagnostic filière *Enquête/Questionnaire	*Chercheur sénior *Enseignant-chercheur *Coop FFM *Agriculteurs *Intermédiaires
Phase de l'analyse des résultats 01 Mai – 20 Mai	*Validation des résultats de l'étude de la filière	*Identifier les problèmes majeurs et les causes qui poussent les agriculteurs à choisir telle ou telle forme de coordination	- logiciel SPSS - Excel	*Chercheur sénior *Enseignant-chercheur

V. Méthodologie

Etant donné l'étendue des zones de production, une étude exhaustive n'a pas pu être menée. C'est la raison pour laquelle nous avons dû choisir un certain nombre de villages (précisément ceux qui font partie de la coopérative FFM et qui contribuent réellement à l'activité de la FFM).

1. Le premier groupe a été le centre de la coopérative avec ces trois villages Mertish, Fiershegan, et Goricaj qui sont les plus importants dans le sens production/contribution à la FFM. Mais le plus important de ces trois villages est Mertish (commune Gradisht) qui contribue le plus à la production de légumes (plus de 70 % de la production totale en 2008. (FFM 2008).

2. Le deuxième groupe a été un échantillon choisi auprès des 2 nouveaux villages membres de la FFM (Krutje et Grabian). Ceci pour comprendre les raisons de l'adhésion récente de ces agriculteurs à la coopérative FFM, mais aussi connaître leurs caractéristiques commerciales. Ce deuxième groupe, de 20 nouveaux membres de la FFM, a été enquêté cette année et les données ont été ajoutées aux enquêtes déjà faites avant pour notre premier travail¹⁸. Malgré notre bonne volonté d'interviewer les 50 « anciens » membres déjà enquêtés avant, nous n'avons pas pu mener cette enquête pour des raisons de temps et de difficulté de terrain. Ces 20 nouveaux membres de la FFM apportaient à la coopérative une quantité moyenne de 65 % à 80 % de leur production totale. Avec les données obtenues récemment, on peut récapituler les résultats ainsi :

¹⁸ Voir référence Bombaj, F. 2009.

Tableau n° 6 : Le rapport entre apport total / total de la production par les membres de la FFM avant et après le changement du statut.

Apport en % / Total de la production	Avant le changement de statut	Après le changement de statut	Différence en %
Les 20 nouveaux membres enquêtés	-	65 % - 85 %	-
Les 50 membres déjà enquêtés.	50 % - 70 %	55 % - 80 %	+ 5 % / + 10 %

Source : FFM, 2009.

Si on se réfère à ces données, on remarque une légère augmentation de l'apport total/total de la production des membres de l'ancienne structure de la FFM, cela est dû, selon les agriculteurs enquêtés mais aussi selon les évidences qu'on a pu remarquer, aux facteurs suivants : d'abord la coopérative avec les nouveaux membres a pu augmenter son pouvoir de marché permettant à ses membres de vendre plus de légumes de haute qualité (plus précisément qualité 2) ; ensuite, la restructuration de la FFM a pu couper le lien existant entre les associations paysannes et l'ancienne structure de la FFM. Pour vendre via la FFM, les agriculteurs ne seraient plus obligés d'appartenir à une de ces associations et cela psychologiquement a constitué un nouvel atout pour les membres pour vendre via la FFM ; puis, un facteur psychologique important est aussi l'expérience et le « bon renom¹⁹ » que la FFM a dans le marché régional de Lushnjë. Ce facteur avec les années passées incite les membres de cette coopérative à plus s'intégrer pour vendre plus et avoir encore plus de bénéfices ; et enfin, selon les statistiques auprès le marché de gros à Lushnjë, la demande pour des légumes de très haute qualité (en été, les légumes préférés des Albanais sont la tomate et le concombre) a connu une considérable augmentation cette année. On peut faire référence à la loi de marché « *demand pull-supply push* ». Donc cette augmentation, selon nous, a été un signal pour augmenter la quantité produite de légumes à commercialiser via la FFM.

3. Le troisième groupe était constitué d'un échantillon de 10 grossistes choisis à Lushnjë, Tirana et Durres (sept d'entre eux ont déjà été enquêtés dans notre premier travail). La FFM avait seulement sept clients qui vendaient leurs légumes jusqu'en 2008 mais récemment elle a pu créer des relations commerciales avec trois nouveaux clients à Tirana et Lushnjë. Un de ces grossistes était spécialisé dans la vente de légumes « Agrokoni » et les neuf autres étaient seulement des grossistes spécialisés dans la vente des légumes et des fruits.

Tableau n° 7. Plan des enquêtes pour les zones choisies

Zones	Nombre de producteurs membres enquêtés	Nombre de producteurs non membres enquêtés	Durée de l'enquête en jour	Nombre de grossistes enquêtés	Durée de l'enquête en jour
Mertish, Fiershegan, et Goricaj (Lushnjë)	15	15	20	2	1
Rremas, Kemishtaj (Lushnjë)	10	10	10	2	1
Krutje et Grabian (Lushnje)	20	5	35	2	3
Tirana	-	-	-	3	2
Durres	-	-	-	1	1
Totaux	45	30	65	10	8

¹⁹ Français « bon renom », traduit mot à mot de l'albanais « *Emri i mire* ».

1. Le terrain

On a utilisé les enquêtes pour avoir de l'information qualitative et quantitative pour les acteurs de cette filière. On a collecté les données en utilisant l'entretien (ouvert et semi-directif) avec les agriculteurs membres et non-membres de la coopérative dans la zone d'étude. En se basant sur notre premier travail et ses limites, certains critères précis ont été appliqués pour les nouveaux enquêtés. Dans la plupart des cas, les agriculteurs ont été choisis selon les mêmes caractéristiques de taille, spécialisation, accès au marché etc. Mais les enquêtés provenant des deux nouveaux membres de la FFM (Krutje et Grabian) ont été choisis selon leur apport de légumes à la coopérative. Treize enquêtés (huit de Krutje et cinq de Grabian) apportaient la totalité de leurs légumes à la FFM, les sept autres seulement une partie ou la majorité de leur production. Ils consommaient le reste ou le vendaient au marché de gros à Lushnjë²⁰.

Les deux premières semaines ont été consacrées à la connaissance des acteurs et à un rapide diagnostic de cette filière. On a beaucoup utilisé aussi les autres sources d'informations comme le ministère de l'agriculture et les ONG des régions liées aux problèmes des agriculteurs. Le terrain s'est déroulé en trois phases :

1. Une phase de recueil de données sur un échantillon réduit en vue de caractériser les différents acteurs ainsi que les stratégies de ces acteurs. Elle s'est faite sous forme d'entretiens semi-directifs auprès des acteurs. Les questions ont été plutôt orientées vers les formes de coordination dominantes dans la zone. On a collecté ces données auprès du marché de gros qui existe à Lushnjë mais aussi auprès la direction régionale de l'agriculture, de l'alimentation et de la protection des consommateurs à Lushnjë.

2. Une phase d'enquête réalisée sur les 3 groupes d'échantillons choisis. Cette phase a comporté une période de pré-entretien ainsi qu'une période d'enquête. L'objectif était de les tester pour mieux les affiner.

3. Une phase de dépouillement et d'analyse des résultats : les données recueillies ont été saisies et analysées grâce au logiciel Excel et SPSS.

²⁰ Voir Chapitre III, III.2. Fonctionnement interne de la FFM.

Troisième partie : Résultats de l'étude, analyse et conclusions

Chapitre III. Analyse des résultats

I. Organisation générale de la filière légumes en Albanie

La filière constitue un méso-système économique : « *ensemble d'activités étroitement imbriquées liées verticalement par l'appartenance à un même produit ou à des produits voisins et dont la finalité consiste à satisfaire le consommateur* » (Montigaud *et al.*, 2004). Cette filière est composée des mécanismes et des institutions qui ont pour tâche de gérer et de coordonner l'ensemble. Pour la filière légumes en Albanie, on a pu identifier trois étapes importantes :

- le marché de gros,
- les grossistes distributeurs,
- le marché de détail.

La figure 1 présente les circuits de distribution de légumes de la région de Lushnjë. On a pu en identifier trois :

1) Le circuit simple producteur-détaillant-consommateur. Les légumes produits dans les zones proche de Lushnjë (villages Kemishtaj et Goriçaj) suivaient les circuits simples (producteur - détaillant - consommateur, ou directement producteur – consommateur.

2) Le circuit producteur-grossistes distributeurs-détaillants-consommateur. Les légumes produits dans les zones un peu éloignées de Lushnjë suivaient des circuits plus longs (villages Mertish, Gore, Bubullime et Rremas).

3) Pour un produit comme la tomate, il existe un circuit un peu plus avancé que les autres parce que c'est un produit très demandé par les voisins, spécialement les tomates de serres, dans la période de novembre à décembre. Le circuit est : producteur-grossistes distributeurs-exportation.

- **La fonction de producteur** de légumes pour le marché était remplie par de très petits exploitants paysans qui produisent des légumes de plein champ ou sous serres.
- **La vente au détail** était assurée, dans la plupart des cas, par des petits commerçants, en majorité non spécialisés ou directement par les producteurs à proximité de Lushnjë.
- **La collecte**, spécialement dans les villages proche de Lushnjë comme Goriçai et Kemishtaj, est assurée principalement par des producteurs qui vendent directement leurs produits sur le marché et rarement par des commerçants.

Dans les autres villages plus éloignés de Lushnjë (comme Rremas, Gore et Bubullime), cette fonction est assurée par des commerçants des villages qui jouent le rôle d'intermédiaires entre les producteurs et les grossistes des grandes villes comme Lushnjë et Tirana.

Les grossistes sont présents seulement dans les principales villes du pays (Tirana, Shkoder et Durres). Certains grossistes font aussi de la vente au détail et vice-versa.

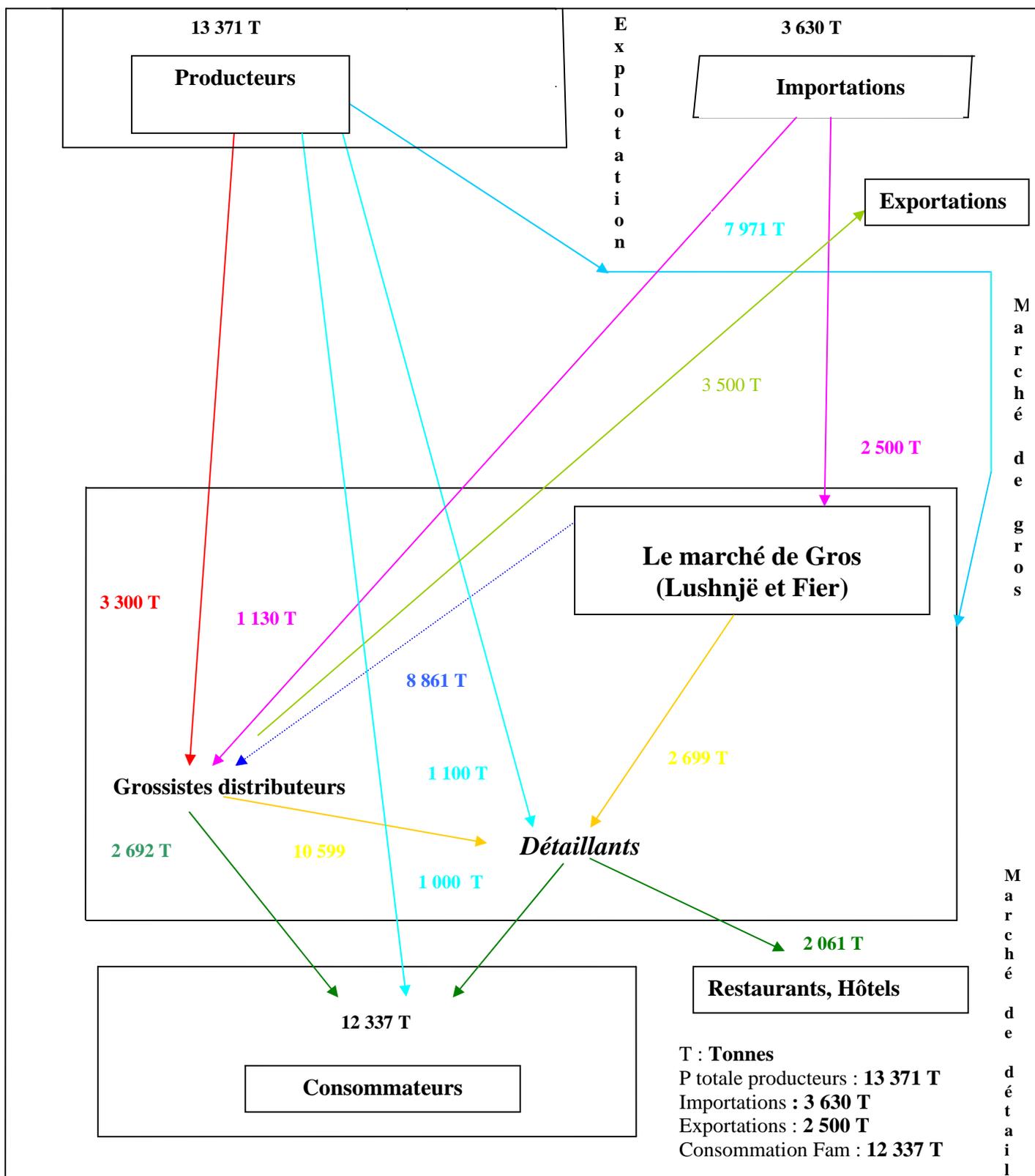


Figure 5 : Filière tomates en Albanie, district de Lushnjë 2008 ; Source : Bombaj, 2009

II. L'évolution institutionnelle de la FFM

1. L'évolution de la FFM depuis sa création

La Fédération des Agriculteurs de Myzeqe (FFM) située à Kemishtaj (commune Gradisht), a été créée le 27 juillet 2004 comme une ONG, avec la décision N° 1095²¹ du tribunal de Tirana, par les trois associations Fitorja (Mertish, commune Gradisht), Fergor (Goricaj, commune Gradisht) et Gjelberimi (Fierseman, commune Gradisht). Ces associations étaient à but non lucratif et conformes aux lois albanaises. Au début, ces associations comme FERGOR créée en 2001 (village Goriçaj, commune Gradisht) et FITORJA créées en 2002 (village Mertish, commune Gradisht) ont été créées pour améliorer l'infrastructure routière (bien sûr avec pour but final une infrastructure qui aurait favorisé une meilleure commercialisation des produits) en participant à des projets avec des fondations étrangères. Elle avait pour but final la réalisation du projet « Soutien pour la création d'une coopérative agricole pilote en Albanie » financé par la coopération espagnole AECI et soutenu par le CERAI à Valencia. Les deux activités principales ont été le marketing des produits agricoles et l'agriculture organique. Il faut noter un point très important : la participation des quatre autres associations notamment Progresi (Gore), Adriatik (Rremas), Mireqenia (Bubullime) et Shpresa (Kemishtaj) en 2007 dans la FFM. Les points les plus importants de son évolution jusqu'en juillet 2008 sont :

- **2004.** Commencement de l'activité de marketing des légumes à Kemishtaj dans le vieil établissement de la FFM de 300 m². Dès le début, la FFM a offert un emballage différent pour faciliter la vente des produits qu'elle commercialisait.
- **avril 2005.** Création d'une marque de produits agricoles au nom de la coopérative. Le transport du champ à la coopérative, des produits vendus par les membres est garanti et assuré par la FFM avec un fourgon, mais l'agriculteur paie un tarif dépendant de la distance où l'agriculteur se trouve.
- **juillet 2007.** Adhésion des 4 nouvelles associations dans la FFM, Progresi (Gore), Adriatik (Rremas), Mireqenia (Bubullime) et Shpresa (Kemishtaj)
- **l'année 2008** a été une année de grandes décisions pour l'avenir de la FFM. En collaboration avec le Cerai, la coopérative a pris en juillet 2008, la décision d'être une coopérative selon la loi albanaise sur les coopératives (la loi 8088 pour les « associations de la coopération mutuelle »).

Dès la fin de l'année 2008, la FFM a commencé à se préparer à ce changement de statut : rédaction des statuts, élections internes, etc., tout en réduisant le nombre de ses salariés.

De 2004 jusqu'en septembre 2008, la FFM existait en tant que coopérative composée des agriculteurs membres des sept associations membres de la FFM. Le pouvoir des membres de ces associations se déléguait dans le conseil de chaque association et il représentait cette association à l'assemblée générale de la FFM.

2. Cadre institutionnel de l'ancienne structure de la FFM

Les revenus de la FFM, avant septembre 2008, provenaient principalement de la commission prélevée sur la vente des légumes commercialisés par la fédération, du transport assuré par le fourgon de la coopérative, des cotisations, de la vente des inputs agricoles comme le matériel plastique pour les serres, mais aussi de l'opération de calibrage réalisée dans ses locaux. 1. La commission est de 3% sur les revenus pour chaque membre de la FFM. 2. Le tarif est de 100 lekë pour 300 kg calibrés par la fédération. 3. Pour l'emballage et le

²¹ Voir annexe

logo de la FFM, ses membres payent un montant de 5 lek²² par unité et le reste précisément 25 lek/unité, c'est le commerçant qui le paie (25 lek=0,19 euro). Par exemple, si un membre de la FFM vend 100 kg de tomates avec un prix 600 lek/kg (prix moyen pour le mois de mai 2008), il payera à la FFM : a) 3 % sur les revenus totaux soit 1800 lekë (3 % de 100x600) ; b) 33 lekë pour les 100 kg calibrés par la FFM ; c). Les frais de transport (s'il y en avait). Dans la plupart des cas, les gains de la coopérative, provenant de son activité commerciale, sont transformés en investissements. Selon nos entretiens, quand la coopérative a besoin de liquidité, elle maintient une partie de ces gains.

Généralement, les agriculteurs qui vendaient leurs produits *via* la fédération avaient des légumes de très bonne qualité. Selon la liste des ventes de la FFM, en 2007, 236 tonnes tomates ont été vendues par la coopérative. 77 % de cette quantité (soit 182 tonnes) était de qualité niveau 2 et le reste (soit 54 tonnes) de qualité niveau 1. La classification de la qualité à l'intérieur de la FFM a fait l'objet de différentes discussions internes. Parfois certains membres vendent directement une partie de leurs légumes sur le marché de gros à Lushnjë. L'appréciation de la qualité est un objet polémique : tous les non-membres enquêtés prétendent que la qualité de leurs légumes est égale avec celle des membres de la FFM et neuf membres de la FFM ont estimé préférable de vendre une partie de leur production sur le marché de gros à Lushnjë, sans passer par la coopérative.

3. La catégorisation de la qualité dans l'ancienne structure de la FFM

La catégorisation de la qualité. La FFM faisait une catégorisation pour la qualité des légumes vendus en les classifiant seulement en deux niveaux : 1. *Qualité niveau 1* (les principaux clients de la FFM - Agrokon Tirane, la compagnie Xholi Macédoine, Hotel Joti de Lushnje, les grossistes Tirane et Durres, etc. acceptent de payer un prix élevé seulement pour la qualité supérieure). Cependant les prix pour les légumes de la qualité 1 sont les mêmes ou plus bas que ceux du marché de gros à Lushnjë, mais l'avantage de vendre via la fédération est que le marché est assuré et la vente des légumes est garantie. 2. *Qualité niveau 2* (le prix rémunérateur est plus élevé que le prix du marché de gros de Lushnjë).

Quelquefois, il y a eu des conflits sur la qualité des légumes parce qu'elle est réalisée approximativement soit par l'agronome spécialiste, soit par le gérant des ventes. L'appréciation de la qualité est souvent un sujet de manipulation et de disputes entre ces deux personnes parce la mesure est imprécise et qu'ils ont des avis contradictoires sur les lots.

Les critères sur lesquelles s'appuyait la FFM pour catégoriser la qualité étaient simples (selon M. Andi Semini, agronome spécialiste de la FFM) : a) selon le genre de semence utilisé ; b) la forme ; c) la couleur ; d) la connaissance et les informations qu'il a de l'agriculteur qui apporte ses légumes. Ce dernier critère est évidemment le plus contestable et constitue l'une des raisons principales des désaccords entre la FFM et ses membres. Ce critère est arbitraire et dépend de la connaissance que le gérant de ventes a de l'agriculteur. Le seul moyen de recours que les agriculteurs avaient, était une remarque auprès du président de leur association. Mais certains d'entre eux ont discuté directement avec le gérant de ventes, n'acceptant pas ces décisions et faisant pression sur lui (physiquement). La manière institutionnelle (selon M. Olsi Seferi) est très longue et difficile et la confiance qu'ils ont pour que le problème soit résolu en leur faveur était minimale.

Les producteurs amènent des tomates ou des concombres déjà emballés et calibrés à la coopérative. La qualité est évaluée au moment du re-calibrage par la FFM. L'évaluation de la qualité (par les deux gérants de la FFM) se fait en présence de l'agriculteur. Les critères des deux évaluateurs sont différents. L'agronome spécialiste part d'un point de vue plus « professionnel », contrairement au gérant de ventes qui fait plus confiance à son esprit commercial et à son expérience dans la vente des légumes.

²² 130 lek=1 euro

Dans certains cas, les conflits se résolvent difficilement entre les membres et la Fédération (bien que le statut définisse bien la manière). Prenons par exemple le cas de M. Olsi Seferi (membre de l'association FITORJA) les deux gérants ont voulu le convaincre d'accepter les prix suivants pour ses lots de tomates : au niveau 1 à un prix de 20 lekë et qualité 2 à 50 lekë. Le producteur a alors décidé de vendre directement au marché de gros à Lushnjë sans faire une renégociation avec la FFM. Il les a vendus au marché de gros au prix de 35 lekë/kg. Le prix était donc intermédiaire entre les deux prix offerts par la FFM. Après cet épisode, le dit producteur est resté un an sans amener de légumes à la FFM (selon M. Olsi Seferi, information prise confidentiellement).

Cette décision était individuelle et non pas basée sur les règles internes de la FFM. Le prix du marché était en fait plus rémunérateur que celui de la FFM, mais selon les entretiens faits auprès du marché de gros à Lushnjë, la qualité basse est plus difficile à vendre en grande quantité par ces grossistes, car leurs clients sont très exigeants pour la bonne qualité. Par conséquent, pour cette qualité, le pouvoir de négociation de la FFM, selon nous, est très faible et soumis aux exigences de ces grossistes.

On peut comprendre que la qualité des légumes, mais aussi ces écarts de prix, sont des facteurs importants qui soulèvent des questions encore plus intéressantes à découvrir et à approfondir. Selon nous, la qualité joue un rôle important pour l'adhésion ou non à la coopérative et influe sur le problème de faire un apport total ou non par ces membres. Autour de ces problèmes, l'importance de la décision du producteur pour adhérer à la coopérative ou non est une thématique intéressante à aborder. Pour ce faire, il nous aurait fallu plus de temps et bien sûr plus de données sur chaque transaction de chaque producteur au sujet de sa livraison à la coopérative ou au marché de gros à Lushnjë. Notre mémoire, continuation de notre premier travail, aurait dû se concentrer plus sur ces deux questions importantes. Avec notre deuxième travail de terrain, qui a été discret dans le temps et dans l'espace, on a abordé ces problèmes superficiellement. Pour une analyse statistique détaillée et plus approfondie, un recueil de données très précises est exigé. Mais notre mémoire est resté dans les limites description-analyse.

Selon les agriculteurs enquêtés, les membres qui vendaient toute la production *via* la FFM (précisément 16 des 25 enquêtés) avaient planifié par avance, approximativement, la quantité de qualité supérieure (donc niveau 2) qu'ils pouvaient vendre par la FFM. Les neuf autres membres enquêtés savaient qu'une partie de leur production serait d'une qualité niveau 1 (ils discutaient pour les semences utilisées avec les autres membres de la FFM) et ils vendaient cette quantité au marché de gros à Lushnjë. Cet indicateur, la connaissance que le gérant de ventes avait de l'agriculteur ou la confiance qu'il a en lui, peut être considéré comme un « actif spécifique humain ». Ceci affecte directement les autres membres et peut avoir comme conséquence une rupture de confiance par ces derniers qui n'ont pas ce lien de confiance avec le gérant de ventes. Mais ceci affecte aussi la qualité non mesurable du produit.

Selon l'agronome de la FFM, les agriculteurs qui amènent des légumes de la qualité 2 ont des serres mieux équipées, des techniques plus avancées et une main-d'œuvre plus jeune. Ces membres sont plus au courant des nouvelles techniques de production et utilisent des semences achetées à l'étranger (particulièrement en Grèce). Ces membres (notamment ceux de FITORJA) ont fait un certain nombre d'investissement pour s'assurer une bonne qualité des produits. Selon nos entretiens, la majorité des membres de cette association était, avant les années 1990, spécialistes de l'agriculture dans la plupart des cas mais aussi ils connaissaient les pratiques agricoles utilisées pour les légumes (par exemple le père de M. Olsi Seferi était un agronome avec bac+4, l'ancien modèle d'enseignement communiste en Albanie. Il a donc transmis son expérience et son savoir faire à son fils).

On peut juger, en termes d'économie, que l'information ou le savoir faire qui provient même de l'expérience, est un actif spécifique parce qu'il différencie certains producteurs des autres. Si on se réfère à la nouvelle économie institutionnelle (NEI), on peut dire que les membres de cette association avaient des

« investissements spécifiques », tels que le savoir faire mais aussi l'utilisation d'un bon matériel plastique pour les serres et les investissements dans le système d'irrigation, pour produire des légumes de très bonne qualité.

Le tri des légumes est fait par les deux parties ; d'une part, ce sont les agriculteurs eux-mêmes qui font un premier tri pour leurs légumes (tomate et concombre principalement) et d'autre part, le tri est fait par la Fédération elle-même dans le magasin. L'intérêt économique des deux tris permet à la coopérative de s'assurer de la qualité des légumes pour pouvoir négocier les prix ses clients. La capacité maximum du magasin est de 5 000 tonnes, mais elle n'est pas utilisée au maximum. La FFM doit s'assurer des clients stables, prospecter de nouveaux marchés et construire des relations contractuelles avec des autres clients potentiels (Agrokoni à Tirana est le seul client permanent de la FFM depuis qu'elle a été créée). Un autre facteur limitant pour l'utilisation optimum des installations est que dans certaines périodes pendant lesquelles les quantités apportées par les membres sont très importantes, il y a eu blocage dans le magasin et le produit ne s'est pas vendu selon le contrat établi (voir Chapitre III, II, 6. Les contrats internes de la coopérative FFM).

Ce problème a causé des polémiques internes autour du travail du gérant de ventes, même si le problème a été causé par le client de la FFM à Tirana qui n'a pas voulu acheter toute la quantité selon l'engagement contractuel. La fédération n'a pas su trouver de solution alternative. Dans cet épisode conflictuel, le directeur de l'association FITORJA (la plus grande contributrice pour la quantité de production vendue via la fédération, comme nous l'avons déjà dit) a critiqué l'organisation interne de la fédération en mettant en avant les questions suivantes : 1. Les sept associations ont choisi le président de la fédération alors même que trois seulement étaient actives dans la commercialisation des légumes. 2. Les quatre nouvelles associations devenues membres de la FFM en 2007 ont apporté à peine 10 % des quantités qu'elles s'étaient engagées à fournir.

Selon le statut de la FFM, si une association ne respecte pas ses engagements et les décisions prises par la FFM, elle n'est plus membre de la fédération, mais une telle décision n'a jamais été prise par le conseil d'administration.

Malgré cela, la FFM a su réagir et elle a travaillé plus avec les trois associations principales qui portaient le plus de légumes et étaient les plus ponctuelles. Selon les entretiens réalisés auprès des agriculteurs, à la question « pourquoi il n'y a jamais eu de sanctions pour ceux qui ne contribuent pas selon les plans dans la FFM ? » la réponse a été : « si la coopérative FFM l'avait fait, elle aurait perdu son statut de coopérative ». C'est ce genre de problème qui a poussé les membres les plus actifs à transformer le statut de l'association en coopérative de loi albanaise.

Dans le nouveau statut, pour vendre leur production, les agriculteurs ne sont plus obligés d'être membres des associations pour vendre leur production via la FFM. Cela a réduit certains inconvénients de la forme initiale. Dans le nouveau statut, les membres peuvent choisir eux-mêmes le conseil d'administration et non comme auparavant en passant par les présidents de chaque association qui décidaient donc pour leurs membres, en créant une distance de pouvoir entre les agriculteurs et le conseil d'administration. L'autre argument important pour changer de statut selon le président actuel de la FFM, est que les membres pourront être issus de villages plus lointains et non plus seulement des quatre communes de la FFM, ce qui devrait permettre d'augmenter le pouvoir de marché de la coopérative FFM. Enfin, l'autre argument en faveur du changement de statut est que la loi albanaise favorise la « coopération mutuelle » alors qu'actuellement la FFM paye les taxes à l'Etat comme une ONG.

A. La catégorisation de la qualité à la FFM actuelle

Sur l'aspect de la qualité de légumes commercialisés, avec le nouveau statut, le travail du gérant de ventes est facilité. Mais il y a des membres qui confient leurs produits au gérant pour les vendre à un prix communiqué à l'avance. Par exemple, selon M. Prokop Maka, membre de la FFM, le fait qu'il travaille depuis 5 ans avec les mêmes personnes, crée une confiance pour la vente de ses produits.

Si on se réfère ainsi à la TCT, le risque du *Free-Riding*²³ sur la qualité, dans notre cas, est éliminé par la longévité de la relation membre-FFM mais aussi parce que M. Prokop Maka était le cousin²⁴ du gérant des ventes. En fait, les différents conflits doivent être ajustés selon le statut de la coopérative, mais d'après nous et d'après les enquêtes faites auprès des nouveaux membres, aucun conflit n'a pas été ajusté selon ce statut. En effet, les membres sont « protégés » par le conseil contrôleur. Son rôle est très important parce que les différents désaccords sont discutés par ce conseil qui expose tous ces problèmes à l'assemblée générale laquelle prend une décision pour tous ces problèmes.

Pour certains nouveaux membres enquêtés, il n'y a jamais eu de problèmes sur la qualité mais plutôt sur le fonctionnement démocratique car certains d'entre eux ont un poids plus important que les autres anciens membres. Ceux-ci ne voient pas positivement que les petits membres (qui sont en fait plus nombreux) décident pour toutes les décisions importantes de la coopérative. C'est un problème qui est toujours discutable entre les membres et qui, à l'avenir, pourra peut-être aboutir à un changement ultérieur de statut de la FFM.

4. Cadre institutionnel de la structure actuelle de la FFM

La décision pour passer de la forme actuelle à une forme légale de coopérative selon la loi albanaise 8088, comme on l'a souligné ci-dessus, est une des décisions les plus importantes jamais prises par la fédération et le Cerai. Cette décision a été prise parce que la Fédération avait connu, au cours des deux dernières années, un nombre de problèmes liés à une mauvaise administration, une faible efficacité des quatre nouvelles associations et qu'elle a dû faire face à de sérieux problèmes financiers parce qu'en février 2008, le Cerai a arrêté de payer les salaires des travailleurs de la Fédération.

Ceci a causé beaucoup de problèmes pour l'administration de la fédération. D'une part, elle a été obligée de réduire les coûts internes et d'autre part, elle avait besoin de gérants dotés d'une bonne expérience pour aboutir à une bonne gestion. Toutefois la décision a été claire : les associations n'existent plus comme entités juridiques. La plupart de leurs membres sont devenus les nouveaux membres de la nouvelle coopérative, qui ont adhéré individuellement à la coopérative avec un capital principal de 80 000 lekë (65 euros).

Selon leur statut, les membres doivent avoir une surface suffisante pour produire une quantité suffisante de légumes et de bonne qualité (niveau 1 ou niveau 2), et de préférence disposer d'une serre. Ils doivent aussi être à proximité du centre de la FFM (maximum 30 Km), parce les coûts de transports entre les villages sont très élevés en Albanie.

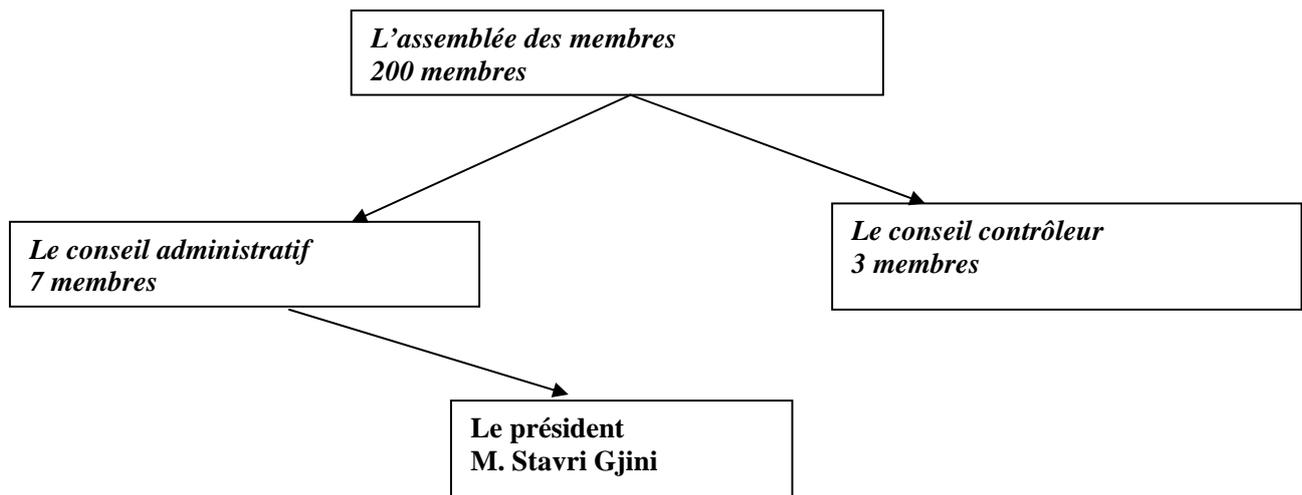
²³ Passager clandestin. En albanais : Qylaxhi.

²⁴ Il ne nous a pas dit directement ça mais on a pu le constater avec d'autres sources informelles et confidentielles d'information.

La FFM a actuellement 200 agriculteurs membres (on voit une augmentation du nombre des membres depuis sa création en 2008 avec l'ancienne structure de la FFM). Sa structure organisationnelle (démocratie interne et contrôle de vote) est devenue plus simple que l'ancienne structure de la FFM²⁵.

Elle est constituée de l'assemblée des membres, du conseil administratif qui choisit le président de la coopérative et du conseil contrôleur qui contrôle le côté administratif et financier de la FFM.

Figure 6. La structure organisationnelle de la FFM



Source : FFM, 2009

Les 200 membres de la FFM proviennent des sept ex-associations membres de l'ancienne structure de la FFM, mais aussi des deux autres communes de la région de Lushnjë : Krutje et Grabian (voir carte 3 : La région de Lushnjë et la zone de la FFM Fédération des Agriculteurs de Myzeqe, mémoire M2). La démocratie interne se constitue selon le principe « un membre – une vote ».

- L'assemblée générale, qui a son centre à Kemishtaj (commune Gradishte) se réunit une fois par an. Elle discute de l'activité financière et commerciale de la coopérative et prend des décisions pour l'avenir.
- Le conseil administratif est élu par l'assemblée générale composée de trois membres. Ce conseil choisit le président et le vice/président. Ce conseil gère la coopérative selon les instructions de l'assemblée générale et fait un rapport total de l'activité de la coopérative. Elle se réunit tous les mois à la demande du président, qui représente la coopérative dans les relations avec ses clients.
- Le conseil contrôleur, composé de trois membres qui ne peuvent pas être en même temps membres du conseil administratif, fait chaque année un rapport sur l'activité financière et commerciale de la coopérative. Ce conseil ne peut pas appliquer de sanctions ou prendre de décisions. Car ceci est du ressort de l'assemblée générale.

²⁵ Voir M2 recherche, Bombaj, F. 2009.

5. L'activité commerciale de la nouvelle structure de la FFM depuis septembre 2008

Avec la transformation de la FFM, comme on l'a déjà dit, les sept associations paysannes ont cessé d'exister. Mais certains membres (ceux dont les serres étaient spécialisées dans la production de concombres et de tomates) ont adhéré directement à la coopérative FFM : le marché pour ces deux produits est garanti et les prix sont aussi rémunérateurs pour les agriculteurs.

Même la nouvelle coopérative FFM, ayant presque les mêmes membres mais aussi de nouveaux membres, a comme but la commercialisation des principaux légumes : le concombre et la tomate. Pendant la période de septembre 2008 à décembre 2009, la coopérative a commercialisé 1152 tonnes de légumes

Tableau n° 8. Le montant de la production vendue par la coopérative FFM (2008 – 2009)

Année	Montant de la production vendue par la FFM		
Mois	2008	2009	2008/2009
Janvier		33 880	33 880
Février		3 245	3 245
Mars		31 000	31 000
Avril		198 000	198 000
Mai		278 163	278 163
Juin		73 145	73 145
Juillet		52 237	52 237
Août		6 200	6 200
Septembre	31 792	24 164	7 628
Octobre	57 797	41 123	16 474
Novembre	130 200	64 234	65 766
Décembre	72 866	89 357	16 491
Total	292 655	860 868	568 213

Source : FFM, 2009

Les deux légumes les plus répandus sont le concombre et la tomate. Le concombre est le légume préféré des agriculteurs membres de la FFM pour son rendement élevé et par sa faible périssabilité (si on le compare à la tomate). On a 752 tonnes de concombres pour 400 tonnes tomates.

Tableau n° 9. Le rapport entre concombre/tomate en tonnes.

Culture (en tonnes)	2008	2009	2008/2009	Apport total (29 membres)	Apport partiel (16 membres)	Qualité 2
Concombre	180	572	392	342	230	342
Tomate	112	288	176	200	88	200

Source : FFM, 2009

On voit qu'avec l'entrée de nouveaux membres, le pouvoir du marché de la coopérative a augmenté. Ces mêmes membres qui étaient les plus grands contributeurs dans les associations paysannes ont maintenu la même position dans la coopérative FFM. Les plus grands contributeurs sont M. Stavri Gjini (directeur général de la FFM), M. Apostol Mile, M. Mihal Leshi qui sont tous ex-membres de l'association Mertish (commune Gradishte).

Tableau n° 10. Le poids des trois plus grands contributeurs dans la coopérative FFM.

Membres	2008 (en tonnes)	2009 (en tonnes)	2008/2009 (en tonnes)	% par rapport au total (2008)	% par rapport au total (2009)
Stavri Gjini	23	43	+20	7.8	5
Apostol Mile	31	53	+22	10.6	6.1
Mihal Leshi	29	47	+18	9.9	5.4
Total	83	143	+60	28.4	16.6

Source : FFM, 2009

La coopérative a maintenu les liens commerciaux avec les anciens clients comme l'entreprise « Agrokonj » à Tirana, mais elle a aussi renforcé les liens avec le marché de gros à Lushnjë en renforçant les liens existants (particulièrement avec les grossistes Mina Naci, Eduart Zeka et Kudret Ziu) et en créant de nouveaux liens avec des autres grossistes qui opèrent sur ce marché.

Avec la nouvelle structure, le membre qui apporte des légumes à la coopérative va être rémunéré au prix qui sera décidé par l'entente coopérative-grossiste. Un des conflits, présent même dans cette nouvelle coopérative, est le prix-rémunérateur pour les légumes vendus. Si dans l'ancienne structure, la qualité était déterminée par l'agronome spécialiste et le gérant des ventes, dans la coopérative actuelle, s'il y a des désaccords sur la qualité, l'agriculteur négocie alors le prix avec le grossiste de l'endroit où se fait la vente.

Normalement, ceci a un coût pour l'agriculteur (coûts de transports, coût du temps, etc.), donc dans la majorité des cas, la vente est la responsabilité du gérant des ventes (qui est lui aussi un membre de la coopérative et qui est vu par certains autres membres comme non fiable parce que selon eux il y a conflit d'intérêt). Normalement, en se basant sur la mentalité albanaise et sa tradition sur la confiance mutuelle, le gérant des ventes ne doit pas être un membre de la coopérative parce qu'il y a une forte probabilité de tricher sur le prix et la qualité. Ceci est un point très important à ne pas sous-estimer, même pour les nouveaux membres²⁶.

La coopérative ne vend plus de légumes des non membres de la FFM. Ceci a été évident dans l'ancienne structure de la FFM, car la coopérative, pour satisfaire les exigences des clients qui achetaient les produits de la FFM, étaient obligés de prendre des légumes de certains non membres dans la période où les non membres ne pouvaient pas. Cette différence est très importante pour la coopérative, car elle montre que cette dernière peut satisfaire les besoins de ses clients n'achetant plus de légumes des non membres de la FFM.

Avec la création de la nouvelle coopérative et pour faire sa promotion, ses membres ont participé à plusieurs activités agricoles. Par exemple, à l'exposition faite à Lushnjë au mois de mars 2009, la coopérative s'est présentée avec ses produits et son logo. Ces expositions ont été faites pour promouvoir davantage la coopérative mais aussi pour informer les agents commerciaux que la FFM était structurée avec un nouveau fonctionnement interne et une nouvelle manière de commercialiser ses produits. La coopérative a créé un petit livre expliquant comment commencer une coopérative²⁷.

²⁶ Voir le fonctionnement interne de la FFM.

²⁷ Voir annexe

Tableau n° 11. Certaines données sur les apports des membres à la coopérative en 2009

Facteurs	Apport total	Apport libre	Non membres
Indicateurs	(29 membres)	(16 membres)	(30 non membres)
Min (en tonnes)	13 tonnes	15 tonnes	11 tonnes
Max (en tonnes)	30 tonnes	28 tonnes	24 tonnes
Moyenne (en tonnes)	27 tonnes	23 tonnes	20 tonnes
Ecart type (min)	9,89949494	5,65685425	6,36396103
Ecart type (max)	2,12132034	3,53553391	2,82842712

Source : FFM, 2009

Tableau n° 12. Superficie et qualité niveau 2 des 20 nouveaux membres enquêtés (en moyenne).

Facteur/Valeur	Superficie (en ha)	Qualité 2 (tomate)	Qualité 2 (concombre)
Min	0.06 (tonnes)	70 %	65 %
Max	0.28 (tonnes)	95 %	90 %
Moyenne	0.18 (tonnes)	84 %	80 %

Source : FFM, 2009

6. L'évolution des contrats internes de la FFM.

❖ *Les contrats internes de l'ancienne structure de la FFM*

- Selon le statut de la FFM, avant septembre 2008, la vente de la production de tous les agriculteurs membres d'une des sept associations membres de la FFM, est garantie par cette fédération. Pour la production vendue via la fédération, les « droits de livraison » ou les quotas sont discutés et approuvés dans les réunions du conseil administratif de la FFM. Le contrat précise que la FFM est obligée de vendre la quantité de légumes que chaque membre apporte dans la fédération. Le contrat est valable tant que l'agriculteur est membre de l'Association.
- La quantité que chaque producteur doit apporter dans la fédération était discutée et approuvée lors des réunions de l'association dont l'agriculteur était membre selon les principes suivants : 1. Le producteur propose une quantité donnée (qui est un % de sa production estimée), 2. L'association (en tenant compte de la production que chaque producteur peut apporter) décide pour la quantité totale qu'elle peut apporter à la FFM en tenant compte des années antérieures et de sa capacité de négociation avec la FFM, 3. L'association, sachant les propositions des autres associations, négocie avec la FFM pour la quantité totale qu'elle pourra apporter à la FFM, 4. L'association se met d'accord avec son membre pour fixer la quantité maximale que pourra apporter le producteur à la FFM, 5. Les propositions que chaque association fait sont discutées et approuvées lors des réunions du conseil administratif de la FFM.

- **Les problèmes majeurs qui naissent ici sur la quantité planifiée selon les agriculteurs étaient :**
 1. La qualité n'était pas très bien précisée pour le niveau 1 ou 2 (tous les agriculteurs promettent des légumes de très bonne qualité mais peu d'entre eux apportent une qualité conforme, même si les agriculteurs de l'association FITORJA apportent toujours des légumes de très bonne qualité).
 2. Plusieurs agriculteurs enquêtés n'ont pas pu apporter la quantité planifiée à la FFM par manque d'investissement dans les serres ou à cause de la faible qualité des légumes pour certains agriculteurs et l'opportunité choisie par d'autres (notamment pour des problèmes de catégorisation de la qualité), (voir Chapitre III. partie II.3) de vendre directement sur le marché de gros à Lushnjë.

Le tableau suivant reflète l'écart entre les quantités prévues et les quantités effectivement fournies :

Tableau n° 13. La planification annuelle et la production factuelle (en 2007) pour la tomate et le concombre de la FFM

L'association	FERGOR	FITORJA	GJELBE RIMI	MIREQENIA	PROGRES	ADRIATIK	Total
Tomate	154	250	15	100	100	60	679
Concombre	100	270	5	150	150	80	755
Total (en tonnes)	254	520	20	250	250	140	1434
Total pour la tomate et le concombre (réel) (en tonnes)	40	568	21	1.8	6.9	54.3	692

Source : FFM, 2008

Si on analyse ces deux tableaux, on peut identifier le problème de la « promesse non tenue » par les membres de certaines associations (comme GJELBERIMI, MIREQENIA et PROGRES). Le conseil d'administration a pris la décision de donner plus de quantité à l'association FITORJA (10 % de plus) étant donné qu'elle respectait mieux ses engagements et qu'elle avait un potentiel plus grand de production notamment des légumes de meilleure qualité. Cette association, selon nos entretiens, avait des membres avec des serres mieux équipées mais aussi parce, depuis des années, ils sont connus, auprès du marché de gros à Lushnjë, comme des producteurs « fiables » pour la qualité de leurs légumes. Et selon certains membres de cette association, ils ont un fort pouvoir de négociation auprès des gérants de la coopérative. Enfin, cette association dispose d'un plus grand nombre d'agriculteurs ce qui lui permet de jouer le rôle de « régulateur » des quantités pour la FFM.

Dans les contrats, la seule exigence sévère de la FFM est que la qualité des légumes doit appartenir à un des deux niveaux de qualité qu'on a cité plus haut. Si les légumes n'ont pas cette qualité ou si quelquefois certains membres cherchent à tricher en mettant de la mauvaise qualité au fond de l'emballage, la fédération refuse de vendre toute la production quelque soit le membre qui est concerné.

Mais plusieurs fois (selon les enquêtes faites auprès les membres de la FFM), il y a eu des fraudes dans la catégorisation de la qualité. Les légumes qui étaient de la qualité niveau 1 l'agronome spécialiste les a catégorisés comme niveau 2 et le niveau 2 comme niveau 1 pour certains d'autres agriculteurs. Les agriculteurs touchés par cette fraude n'ont pas accepté cela et ils ont refusé d'être membres de la FFM. Pour les différents conflits qui peuvent arriver lorsque l'engagement contractuel n'est pas respecté, les mécanismes pour résoudre ces problèmes sont simples.

Selon le statut de chaque association, l'assemblée des membres fait une réunion avec une demande faite un mois à l'avance par le/les membre/membres concerné(s). La prise de décision pour exclure un membre se fait avec 2/3 des votes du conseil administratif de l'association.

Ces deux problèmes qu'on a soulignés ci-dessus (quantité et qualité) sont **source de coûts de transaction** et permettent de comparer l'efficacité (au sens des coûts de transaction) entre les différents « contrats ». La manipulation avec la qualité à l'intérieur de la FFM dans la théorie de coûts de transactions, Barzel (branche de la mesure) l'appelle « erreur de mesure ». Une des solutions pour diminuer les coûts de mesure est le contrat de production : transférer à l'acheteur des droits de décision sur les actifs du vendeur. La FFM peut diminuer ces « coûts de mesure » liés à la qualité en s'intégrant avec son/ses acheteur(s) pour bien définir la qualité des légumes vendus par ses membres.

- **Le déroulement du contrat.** Les contrats avec la coopérative sont construits individuellement. Les agriculteurs font tout d'abord leur tri de légumes (principalement tomate et concombre) et après ils emballent avec les caisses en cartons données la veille par la FFM (l'agriculteur paye 5 leks et le client de la FFM, 25 leks pour cet emballage). Dans la coopérative, on fait un nouveau calibrage (en continuant à distinguer l'origine des produits) et enfin la catégorisation selon la qualité (niveau 1 ou 2). Connaissant la quantité et la qualité, le gérant des ventes de la coopérative contacte le client, qui a demandé la quantité donnée à l'avance et décide des conditions de ventes avec ce client. Ensuite, il se met d'accord avec le client de la coopérative, il informe l'agriculteur membre de la FFM en lui donnant les conditions de ventes.

Après l'entente entre la coopérative et son membre, la quantité (déjà triée par l'agriculteur selon la qualité : niveau 1 ou 2) de produits est portée dans le magasin de la coopérative où on fait un autre calibrage de qualité. Le gérant de la FFM fait la facture (en trois exemplaires : un pour le client, un pour l'agriculteur et un pour la coopérative). Après avoir vendu la quantité donnée, il paye l'agriculteur selon la facture²⁸ déjà établie à l'avance.

Une vente normale se déroule ainsi : 1. Le client de la FFM contacte cette dernière en demandant une quantité donnée avec une qualité selon ses exigences et en mettant l'accent sur le transport et les coûts de l'emballage. 2. La coopérative en connaissant la quantité disponible par ses membres au moment où la demande est faite par son client, répond positivement en acceptant les termes du contrat préétabli. Celui-ci se fait via le portable avant la vente finale qui sera exécutée avec la facture donnée. Pour les producteurs, le prix qui leur sera affecté est calculé sur la base du prix négocié avec le client (la FFM fait une deuxième renégociation de prix avec son client après la négociation avec son membre). 3. Avec son fourgon, elle collecte la production (déjà triée à l'avance) par ses membres et elle fait le calibrage dans le magasin, la catégorisation de la qualité et l'emballage. 4. Elle donne les factures des ventes à ses membres. 5. Elle vend sa production et elle paye ses membres selon les conditions préétablies à l'avance dans le contrat et dans la facture donnée.

❖ *Les contrats internes de la structure actuelle de la FFM*

- Avec la nouvelle structure, tout est plus facile et peu compliqué. Cependant, « la vieille manière » de faire les choses n'a pas beaucoup changé. Les contrats sont établis individuellement. Le transport des légumes se fait principalement de deux manières. 1. Par les deux fourgons de la coopérative (achetés par le CERAI quand les associations ont commencé leur activité), avec les mêmes tarifs comme dans l'ancienne structure ; 2. Certains membres de la FFM, étant très proches du marché de gros de Lushnjë, acceptent de faire le transport eux-mêmes laissant le rendez-vous avec le gérant de la coopérative et avec le grossiste dans le marché du gros à Lushnjë. Par exemple, en mai 2009, l'agriculteur Fatos Plaka qui a été déjà enquêté par nous, nous a dit qu'en étant proche du marché de gros et dans l'ancienne structure du fonctionnement interne de la FFM, il a eu quelquefois des désaccords sur le prix et la qualité, il voyait qu'il était préférable d'aller lui-même

²⁸ Voir annexe

au marché de gros avec le gérant de ventes et le grossiste. Il se présentait comme membre de la FFM (ayant un document d'identification donnée par la FFM), même le grossiste le reconnaissait aussi avec ce statut et il se mettait d'accord sur la qualité et le prix. De cette manière, il ne payait pas pour : 1. le transport ; 2. la commission pour peser les légumes ; 3. la commission pour le calibrage. Le transport était fait par lui-même mais le calibrage et la pesée des légumes par le grossiste.

Le triage des légumes est fait d'une part par les agriculteurs eux-mêmes qui font le premier triage pour leurs légumes (les plus répandus sont la tomate et le concombre), et d'autre part, au moment de la vente, le grossiste contrôle et classe les légumes selon leur qualité. Le triage des légumes est fait aussi par la FFM au cas où la production ne peut pas être triée par les membres de la coopérative (faible main-d'œuvre ou absence de temps disponible pour ce faire).

- Dans l'ancienne structure de la FFM, les membres promettaient seulement (sur l'honneur) de faire un apport total à la FFM mais le statut de l'ancienne structure n'avait pas de clauses particulières sur ce point (en se référant à l'ancien statut de la FFM). Donc ces membres avaient le champ libre pour livrer quelque soit leur disponibilité. Selon nous, cette clause est due au fait que les agriculteurs albanais n'aiment pas beaucoup participer à des associations ou coopératives avec des restrictions ou des « règles » à respecter. « *Nuk me pelqen qe te me detyrojne te sjell nje sasi te caktuar ne kooperative (cela ne me plaît pas d'apporter une quantité fixée à la coopérative)* » disais M. Prokop Maka, un des agriculteurs enquêtés. L'ancien statut de la coopérative, à ses débuts, a été rédigé de façon à convaincre les agriculteurs d'y participer et n'avait pas de clauses qui « obligeaient » les agriculteurs à apporter une quantité fixe à la coop.
 - Depuis le changement de statut, les membres de l'ancienne structure de la FFM, qui appartenaient à une des sept associations paysannes, sont devenus les premiers membres de la structure actuelle de la FFM. Ces membres ont abandonné ces associations pour devenir membres directs de la FFM sans avoir besoin d'appartenir à une de ces sept associations. Selon M. Stavri Gjini, ces associations n'ont pas actuellement un pouvoir juridique mais la plupart des membres actuels de la FFM s'identifient à l'association à laquelle ils appartiennent. C'est comme une « AOC » pour leurs légumes apportés à la FFM.
 - Selon le statut actuel de la FFM, le producteur s'engage personnellement à apporter à la coop toute la production ayant une qualité supérieure. **Selon le statut actuel de la FFM, l'apport total n'est pas une clause contractuelle.** C'est l'intérêt de la FFM de livrer des légumes de haute qualité pour maintenir et élargir son marché. Mais tous les producteurs ne respectent pas cette règle. Certains d'entre eux, pour des raisons qu'on expliquera dans les autres paragraphes, ne font qu'un apport partiel. Le statut actuel ne prévoit pas de sanctions pour ces producteurs mais il incite la libre volonté et le laisser faire des producteurs membres de la FFM. Pour les vingt nouveaux enquêtés, seuls treize faisaient un apport total à la FFM. Les sept autres membres enquêtés vendaient l'autre partie au marché de gros de Lushnjë.
- Dans notre analyse, on se concentrera sur les différents problèmes de l'ancienne structure de la FFM, en analysant les résultats des enquêtes faites pendant le premier travail en les enrichissant avec les deuxièmes enquêtes faites auprès de ces acteurs.

Tableau n° 14. Différents informations générales sur les enquêtes avec les membres et les non membres de la FFM

Nbre des membres enquêtés (45) 25 + 20 des 2 villages nouveaux membres de la FFM	Membres qui vendent toute la production via la coopérative FFM (29 ou 64 % des membres enquêtés)	Membres qui ne vendent pas toute la production via la coopérative FFM (16 ou 36 % des membres enquêtés)	Non membres enquêtés (30) 25 + 5 non membres des villages nouveaux membres de la FFM
Superficie moyenne cultivée avec des légumes (en serre)	0.19 Ha (0.065 Ha-0.27 Ha)	0.19 Ha (0.11 Ha-0.23Ha)	0.15 Ha (0.08 Ha-0.22 Ha)
Principaux légumes	La tomate, le concombre Qualité 2 tomate : (72 % - 100 %) Qualité 2 concombre (64 % - 100%)	La tomate, le concombre Qualité 2 tomate (34 % - 70 %) Qualité 2 concombre (38 % - 65 %)	La tomate, le concombre Qualité 2 tomate et qualité 2 concombre non mesurable (selon nos entretiens et nos enquêtes)
Quantité moyenne produite en une année déclarée par le producteur	27 tonnes (13 tonnes - 30 tonnes)	23 tonnes (15 tonnes - 28 tonnes)	20 tonnes (11 tonnes - 24 tonnes)
Niveau moyen d'éducation	Lycée agricole	Lycée agricole	Lycée agricole
Est-ce qu'il y a eu des changements ces dernières années dans les légumes que vous produisez ?	Oui (8) Non (21)	Oui (6) Non (10)	Oui (9) Non (21)
Les facteurs qui vous poussent à cultiver telle ou telle autre culture	Le marché et l'expérience (20) Les légumes sont plus avantageux (Le marché attire la tomate mais le concombre est plus avantageux) (9)	Le marché et l'expérience (9) Les légumes sont plus avantageux (Le marché attire la tomate mais le concombre est plus avantageux) (7)	Le marché et l'expérience (15) Les légumes sont plus avantageux (Le marché attire la tomate mais le concombre est plus avantageux) (15)
Selon vous, ces contrats sont-ils efficaces pour vous ?	Oui (29) Non (0)	Oui (7) Non (9)	Oui (3) Non (27)
Pourquoi ?	Le marché est assuré, je ne perds pas de temps, je diminue les coûts de la commercialisation et des autres activités	Les sept ont répondu : je peux gagner plus avec le marché et c'est moi qui négocie le prix pas les autres.	Les vingt-sept ont répondu : je n'ai pas confiance aux gens qui dirigent la FFM et le marché est mieux pour nous.
Quels avantages trouvez-vous auprès de cette coopérative ?	Les légumes sont vendus et le prix est satisfaisant, j'ai du temps pour travailler les autres activités, l'exportation.	Les légumes sont vendus et le prix est satisfaisant, mais il ne doit pas y avoir de différenciation sur le prix entre les membres.	Je ne pense pas qu'il y ait des avantages (19) la FFM est peut être une opportunité quand le marché n'est pas bien (11)
Pour vous, qu'est-ce qui est le mieux : le marché de gros à Lushnjë ou la coopérative FFM ?	La coopérative FFM	Le marché de gros à Lushnjë quelquefois (7) La coopérative FFM la plupart du temps (9)	Le marché de gros à Lushnjë

Tableau n° 15. Différents avis sur le fonctionnement interne de la FFM

Quels étaient les conditions de la FFM pour être membre de cette coopérative ?	Payer le quota annuel, avoir une serre pour produire en très grosse quantité et qualité, être à proximité du centre de la FFM pour faciliter la vente des légumes.	Payer le quota annuel, avoir une serre pour produire en très grosse quantité et qualité, être à proximité du centre de la FFM pour faciliter la vente des légumes..	Ces conditions n'étaient pas intéressantes (selon certains agriculteurs) parce que : 1. tous ne peuvent pas avoir une serre (coûts pour la construire) ; 2. pour certains villages, le centre de la FFM était éloigné des autres villages (par exemple commune Rremas).
Ceux qui ont des légumes de très haute qualité sont-ils mieux rémunérés que les autres ?	Oui Ex. Juin 2009 (le prix de la tomate à Lushnjë 30-85 lekë ; dans la FFM : Q1=40 Q2=80	Oui mais avec des distinctions entre les différents membres	Dans le marché de gros à Lushnjë (25) Oui Pour 4 des 5 non membres enquêtés, « peu importe la qualité, l'important, c'est de vendre les légumes ».
Que pensez-vous de votre activité après l'adhésion à cette coopérative ?	Pour nous, la fédération est un moyen de faciliter la vente des produits, elle a fonctionné très bien mais elle doit chercher à exporter plus à l'avenir.	Si la fédération travaillait avec justice et sans différencier les gens, elle serait une organisation très efficace	-
Quels sont vos contraintes majeures aujourd'hui ?	La qualité des intrants, la route qui va à Lushnjë est mauvaise, « l'inexistence de l'état »	La qualité des intrants, l'horaire d'ouverture du marché de gros à Lushnjë (le marché ouvrait sans horaire précis entre 16 et 19 h), « l'inexistence de l'état »	La qualité des intrants, la route qui va à Lushnjë est très mauvaise, « l'inexistence de l'état ». Même les 5 non membres enquêtés ont confirmé la même expression.
Comment voyez-vous votre futur et celui de la coopérative ?	Positif, si la coopérative continue comme ça, pour nous les agriculteurs, c'est très bien, on voit très bien même l'opportunité pour exporter	La nouvelle structure favorise une nouvelle manière de « faire les choses ». On ne pense qu'à l'avenir, il y aura des améliorations.	-
Qu'est-ce que vous pensez du rôle de l'état dans la vulgarisation de l'information ?	Le rôle de l'état est très faible, il n'aide pas à réduire les coûts des intrants et devrait aider les agriculteurs à faire plus de marketing	Le rôle de l'état est très faible, il n'aide pas à réduire les coûts des intrants et devrait aider les agriculteurs à faire plus de marketing	Le rôle de l'état est très faible, il n'aide pas à réduire les coûts des intrants et devrait aider les agriculteurs à faire plus de marketing

Source : Bombaj, F. 2010

- **Les contrats membre-coopérative.** Selon le statut de la FFM, les contrats entre la FFM et ses membres sont des contrats individuels. Comme l'on déjà dit, l'apport total n'est pas une clause contractuelle. Et lorsqu'il n'y a pas d'obligation d'apport total, le producteur décide seul de la destination de la production non vendue via la coopérative. L'agriculteur peut déclarer la quantité qu'il veut et qu'il peut apporter à la FFM mais il peut aussi apporter seulement une partie de ce qu'il a déclaré avant et dans ce cas-là, le statut de la FFM n'a pas une clause particulière pour « punir » ce membre. A notre avis et selon les évidences de terrain, les membres de la FFM ne fixent pas une

quantité maximale qu'ils peuvent apporter à la coopérative mais ils apportent la quantité qu'ils peuvent (bien sûr, la qualité doit être élevée).

- Pour le cas où le membre de la FFM fait un apport total, celui-ci peut s'exposer au risque car il sera dépendant du prix que la coopérative va appliquer pour sa production et qu'il ne peut pas décider d'aller vendre sur le marché. Dans le statut de la FFM, il y a une clause qui protège les membres de la coop si le produit est pris en charge pour être vendu par la coop. Cette clause dit que la coop doit payer son membre si le produit est pris en charge par la coop même si, à cause de certains facteurs imprévus, il n'est pas vendu par cette dernière (le statut de la FFM, article 12.1, p. 6).

La plupart des membres enquêtés qui vendaient la totalité de leur production via la FFM, ne voulaient pas vendre sur le marché de gros à Lushnjë. Cela pour plusieurs raisons (la vente via la FFM est garantie quelque soit le prix ; le producteur ne perd pas de temps à vendre sur le marché de gros à Lushnjë ; la plupart de ces familles avaient une main-d'œuvre plus jeune). La plupart de ces membres ont été fidèles à la FFM dès qu'elle a été créée en 2004. Ces membres n'ont jamais vendu leur production ailleurs que dans la coopérative. Le tableau n° 11 donne les facteurs principaux qui favorisent l'adhésion ou la non adhésion dans la FFM des agriculteurs enquêtés.

Tableau n° 16. Facteurs d'adhésion et de non adhésion dans la FFM pour les agriculteurs enquêtés

Facteurs d'adhésion pour entrer dans la coopérative (selon les agriculteurs membres enquêtés)	1. Le marché de gros à Lushnjë a des coûts de transports et coûts d'opportunité pour les agriculteurs	2. La coopérative FFM offre des possibilités pour l'export et un emballage pour leur production. Une marque déjà créée est incitative pour y participer.	3. La localisation est vue comme favorable par les vingt nouveaux membres enquêtés.	4. Le savoir faire Equipements plus avancés par les nouveaux membres enquêtés.	5. La vente des inputs pour ses membres avec des prix acceptables (comme le matériel plastique pour les serres)	6. Une main-d'œuvre plus jeune.
Facteurs de non adhésion selon les non membres de la FFM	1. L'organisation entre les agriculteurs pour diminuer les coûts de transports.	2. Pas de confiance dans les formes coopératives gérées par des Albanais.	3. « Le marché de gros à Lushnjë est coûteux mais il rémunère bien », disaient les non membres enquêtés comme M. Dritan Llupo.	4. Pour certains agriculteurs (ceux qui avaient une relation de confiance), l'emballage n'est pas nécessaire pour vendre	5. La peur de changer la manière actuelle de vente des légumes.	6. Une main-d'œuvre plus jeune ²⁹

Source : Bombaj, F. 2010

Selon toutes les évidences de terrain, mais aussi en se référant à ce que la théorie nous enseigne, on peut analyser les données du terrain en acceptant que la qualité soit un facteur déterminant du choix de coordination de l'acteur concerné. Si la qualité est élevée, alors son influence, à l'intérieur de la FFM, pourrait être considérée comme importante. Mais en acceptant aussi la longévité de la relation membre – FFM, on peut dire que cette dernière, selon nos entretiens, n'a jamais abandonné³⁰ ses premiers adhérents (le

²⁹ La main-d'œuvre plus jeune par les deux catégories (membre et non membre de la FFM) est considérée comme un facteur important pour la commercialisation de leur production. Ils appelaient leurs garçons (généralement entre 16 et 25 ans) « l'enfant de la vieillesse ». En Albanie, cela veut dire que le garçon a de responsabilité de bien gérer l'activité de sa famille.

³⁰ Avec les informations qu'on a, mais on ne dit pas qu'il peut y avoir des cas possibles.

cas de M. Olsi Seferi peut être pris comme un point de référence). Mais aussi la FFM ne peut pas se passer des membres les mieux équipés car ils peuvent lui fournir une très grande quantité et qualité signifiante (le cas de l'association FITORJA).

Les caractéristiques majeures des contrats membre - coopérative FFM. On analyse les deux légumes les plus répandus dans les enquêtes faites auprès les membres de la FFM (la tomate et le concombre). Selon les agriculteurs enquêtés, les contrats internes de la coopérative (pour ces deux légumes et pas seulement) sont plus efficaces que le marché de gros à Lushnjë parce que : 1) la vente des légumes est garantie par la FFM ; 2) les coûts de commercialisation de légumes sont plus bas en comparaison avec le marché de gros à Lushnjë ; 3) ces contrats internes avec la FFM donnent du temps aux agriculteurs pour faire d'autres activités que la vente des produits ; 4) un autre facteur est important : la confiance dans les gérants de la coopérative.

Tableau n° 17. Les caractéristiques majeures des contrats membre-coopérative FFM

Les caractéristiques majeures des contrats membre-coopérative FFM	Volume garanti et procédure de fixation du volume garanti et prix individuel	La durée du contrat	La résolution des conflits	L'évolution
La tomate et le concombre	Toute la quantité que le membre de la FFM apporte à la coopérative.	Tant que l'agriculteur est membre de la FFM, la facture sert de paiement de l'agriculteur par la FFM. La facture est donnée une fois que la vente est effectuée. Le prix est fixé sur les prix du jour au marché de gros.	Dans l'ancienne FFM, au début, le problème se discutait à l'intérieur de l'association (qui négociait avec la FFM pour résoudre le problème) dont l'agriculteur était membre. Dans la nouvelle structure, les problèmes sont discutés directement lors de l'assemblée générale.	Depuis septembre 2008, les membres ne sont plus obligés d'appartenir à une des associations précédentes pour vendre via la FFM. Contrat contrôlable et prix contestable sur place, participation du membre dans la vente de légumes avec le grossiste

Source : Bombaj, F. 2010

La structure actuelle de la FFM incite les membres à avoir plus confiance dans les gérants de cette coopérative car même le contrôle est plus démocratique et chaque membre peut avoir accès à la gestion commerciale et financière de la coopérative en votant pour le conseil administratif et le contrôleur.

III. Relations commerciales des membres et des non membres de la coopérative avec des intermédiaires

1. Relations commerciales des membres de la coopérative avec des grossistes de Lushnjë

Dans les enquêtes et les entretiens auprès des agriculteurs membres et non membres de la coopérative, on a identifié certaines caractéristiques intéressantes : tous les membres de la FFM ne vendaient pas toute leur production via la coopérative³¹. Certains d'entre eux (précisément seize) vendaient une partie de leur production via le marché de gros à Lushnjë. Pour les membres comme M. Mihal Leshi³², vendre une partie de sa production à un grossiste de Lushnjë était une solution pour lui et aussi une occasion de « se débarrasser³³ » des légumes de moins bonne qualité.

En analysant des facteurs expliquant cette relation, autres que les facteurs déclarés par M. Mihal Leshi, on a su que le grossiste M. Eduart Zeka était le cousin de sa femme. Selon nous, le lien social ici ou le lien parental peut être un facteur plus incitatif pour créer une confiance « aveugle³⁴ » chez certains grossistes de la zone. Il vendait la moitié de sa production via la FFM et l'autre moitié via son cousin. En général, les quinze autres membres de la FFM vendaient une grande partie de leur production via la coopérative. Le reste de la production vendue hors coopérative était destiné au marché de gros à Lushnjë et très peu pour le marché de gros à Tirana (précisément trois sur les quinze membres enquêtés).

Mais selon la TCT, on a ici l'asymétrie de l'information, causée par l'incapacité du membre de la FFM de connaître le prix réel avec lequel les produits se sont vendus. Selon lui, il vérifie si le grossiste lui a dit la vérité en téléphonant à certains autres grossistes de la zone qu'il connaît ou en contactant les autres membres de la FFM qui ont vendu ce jour-là en leur demandant les prix du marché. D'autre part, quand on a lui posé la question « Et si les légumes se vendaient à Tirana, comment pourriez-vous vérifier les prix ? » il nous a répondu qu'il ne pouvait rien vérifier mais il croyait sur parole le grossiste.

Mais selon nous mais aussi selon les gérants de la FFM, la plupart des membres qui vendent une partie de leur production hors coopérative ont une faible qualité de légumes. Acceptant ceci (et quelquefois en silence), les membres veulent vendre leur production quelque soit le prix qu'ils vont recevoir. La confiance dans ce cas-là, peut être forte mais, dans les cas observés par nous, il semble que c'est une confiance « instrumentale³⁵ » conditionnée par le besoin de vendre les produits à bas prix, pour ne pas perdre un revenu considérable pour ces agriculteurs

³¹ Voir Tableau n° 9. Différentes informations générales sur les enquêtes avec les membres et les non membres de la FFM

³² Voir M2, p. 53.

³³ Traduit mot à mot en français. En albanais « ta heq qafe ».

³⁴ En albanais « besim i verber », cela signifie qu'il y a beaucoup de confiance entre les parties.

³⁵ La rationalité est considérée comme un moyen pour obtenir un but ou un résultat.

Tableau n° 18. Caractéristiques des produits vendus hors coopérative par les membres de la FFM.

Membres qui ne vendent pas tous la production via la coopérative FFM (16)	Pour quelles raisons vendez-vous une partie de la production hors coopérative ?	Combien de temps avez-vous avec ces clients ?	Les prix sont les mêmes que dans la coopérative pour les mêmes produits ou pas ?	Quelle est la plus efficace, la coopérative ou le marché de gros à Lushnjë ?
Relation de confiance (1)	Je ne veux pas détruire la relation avec mon cousin	Depuis sept ans	Si la qualité est la même oui, sinon le prix est plus bas	La coopérative
Le marché de gros Lushnjë (12)	La qualité donnée par les gérants de la FFM n'est pas juste. (parfois la qualité de ces membres était faible : niveau 3 ou 4). Ces niveaux existent seulement dans le marché de gros à Lushnjë et ne sont pas mesurable objectivement.	Pas toujours, seulement quand on a des contradictions sur la qualité dans la coopérative (Selon Olsi Seferi : « quand le prix donné par les gérants de la FFM ne reflète pas la qualité de mon produit, je le vends à Lushnjë »)	Les prix diffèrent selon la qualité de légumes. Généralement plus bas que la coopérative	La coopérative est une très bonne solution mais quelquefois, les désaccords nous obligent à nous orienter vers le marché de gros à Lushnjë
Le marché de gros Tirana (3)	La qualité donnée par les gérants de la FFM n'est pas juste (2) Avec ma voiture, je vais quelquefois à Tirana et je vends moi-même ma production (1)	La relation est toujours casuelle	Les prix diffèrent selon la qualité de légumes. Généralement plus bas que la coopérative	La coopérative sans doute (2) Le marché de gros quelquefois (1)

Ce qui est un peu difficile à comprendre chez les Albanais, c'est qu'on ne peut pas aboutir à des conclusions importantes sur la relation de confiance car, sociologiquement, il est difficile de comprendre les liens sociaux en Albanie. Ce qu'on peut dire par exemple, selon les interviewés, c'est que presque 90 % des membres de la FFM sont de religion chrétienne ou plus précisément orthodoxe³⁶. En fait, les trois premières associations créatrices de la FFM, étaient composées de chrétiens (une majorité d'orthodoxes, selon le directeur de la commune Gradishte). La religion peut être un facteur explicatif pour les liens sociaux entre les membres et les non membres avec les grossistes, mais historiquement la religion n'a jamais été un obstacle³⁷ pour la création de relations interhumaines entre les habitants de cette région.

Dans ces seize membres de la coopérative, qui vendaient une partie de leur production, la plupart des cas n'avaient pas de moyen de transport (sauf un membre M. Fatos Plaka). N'ayant pas des produits de très bonne qualité et pas de moyen de transport, ces agriculteurs vendaient leurs légumes aux grossistes du marché de gros à Lushnjë. Toutes ces transactions se faisaient SPOT selon le prix du jour dans le marché de Lushnjë pour la qualité donnée et calibrée par le grossiste. Si on compare en termes de coûts³⁸, un membre de la FFM a moins de coûts pour vendre via la FFM que via le marché de gros à Lushnjë.

³⁶ Voir M2, (Virginia Mennonite Missions), p. 14.

³⁷ « La religion des Albanais est l'albanitude ».

³⁸ Voir l'annexe sur les coûts internes de la coopérative FFM

Pour les membres qui vendent une partie de leur production au marché de gros, les coûts pour rechercher un partenaire dépendront de la fréquence de leurs ventes via ce marché de gros. M. Olsi Seferi et Vangjel Pjetri (deux des membres enquêtés) nous ont dit : « *quand je suis obligé de vendre une partie de ma production au marché de gros, je perds beaucoup de temps à rechercher quelqu'un pour lui vendre mes produits* ». Mais le moyen de pallier ce problème est de vendre régulièrement des légumes de très bonne qualité. Si c'est le cas, alors un arbitrage entre coopérative et marché de gros doit être fait. Cependant, les coûts pour rechercher un partenaire sont élevés pour ceux qui ne vendent pas souvent au marché de gros (voir Tableau n° 14)

Tableau n° 19. Comparaison entre différents coûts de transactions

Différents coûts internes et externes (de la FFM) pour vendre les légumes	Les coûts de ventes dans la coopérative	Coûts de transports	Coûts d'entrée dans le marché de gros à Lushnjë	Coûts pour rechercher un partenaire	Coût d'opportunité en cas de non vente de légumes.
Membre qui vend via la FFM	3 % sur la (quantité totale x prix), coûts de calibrage, coûts de l'emballage, coût de pondération ³⁹	0	0	0	0
Membre qui vend via le marché de gros à Lushnjë.	0	Pour 100 kg transporté, le tarif est =200 Lekë	Pour un jour = 500 lekë Mensuel = 15 000 lekë	Elevés (pour ceux qui ne vendent pas souvent au marché de gros)	Egal à la valeur de la production mesurée avec le prix le plus bas du marché

Source : Bombaj, F. 2010

Récemment (précisément en février 2010), il y a eu des contradictions sur les commissions⁴⁰ maintenues par la FFM⁴¹ par certains nouveaux membres. M. Mihal Papa, nouveau membre de la FFM, mais aussi d'autres nouveaux membres ont discuté avec les gérants de la coopérative pour diminuer les différents commissions⁴². Selon M. Mihal Papa, le gérant de ventes triche sur le coût réel du transport et il trouve plus intéressant de louer un fourgon pour le transport que de payer la coopérative pour ce service. En fait, en comparant les prix, on a découvert que les tarifs étaient presque les mêmes. (Pour le transport d'une tonne de légumes, le tarif est 100 lekë/km ou 0,7 euro/km. Donc pour un membre qui vend via la FFM et qui a 3 tonnes de légumes à vendre, il paye pour la distance Kemishtaj - marché de gros Lushnjë⁴³ 2 100 lekë⁴⁴ au total ou 16 euros). Pour la même distance, un fourgon est loué à 2 000 lekë, à peu près le même montant. Ce problème était évident pour les nouveaux membres et très peu répandu pour les anciens membres de la FFM.

Les différents « conflits » depuis septembre 2008 sont rares ; en fait, ils doivent normalement être résolus selon le statut de la coopérative. Il faut dire que, ayant peu confiance en la justice albanaise, les gens tentent

³⁹ Voir sur le fonctionnement interne de la FFM.

⁴⁰ Voir M2, 3.2.2, p. 43

⁴¹ Les commissions sont importantes pour la gestion financière de la coopérative.

⁴² Les revenus de la FFM proviennent principalement de la commission prélevée sur la vente des légumes commercialisés par la coopérative, du transport assuré par les fourgons de la coopérative, des cotisations annuels, de la vente des inputs agricoles comme le matériel plastique pour les serres etc.

⁴³ La distance est à peu près de 7 km.

⁴⁴ $3 \times 100 \times 7 = 2\ 100$ lekë. 1 Euro = 138 lekë.

de résoudre leurs problèmes sans appliquer le statut mais de manière privée⁴⁵. Même le conflit ci-dessus de M. Mihal Papa, sur les coûts de transports, s'est résolu d'une manière privée⁴⁶.

2. Les relations commerciales des non membres de la coopérative.

Dans toutes nos enquêtes faites auprès des non membres de la coopérative, les réponses des agriculteurs pour leurs problèmes étaient presque les mêmes. La plupart de ces non membres ont des moyens de transport (vingt-deux d'entre eux) et ils peuvent vendre eux-mêmes les légumes sur le marché de gros à Lushnjë. En général, les non membres enquêtés ne voulaient pas changer leur manière de vendre des produits. Ils étaient dans les mêmes conditions favorables que les membres de la FFM (ils avaient une serre, de très bonnes connaissances en agriculture et une expérience dans la production des légumes), mais la majorité d'entre eux ne voulaient pas entrer dans la FFM. Même s'ils avaient des coûts de commercialisation, ils voyaient le marché de gros comme une solution acceptable parce que selon eux « *le marché de gros à Lushnjë est coûteux mais il rémunère bien* ».

La vente spot a des propriétés (incitations très fortes, meilleure réactivité au prix) que n'a pas une vente organisée avec des règles comme celles de la FFM. Cette dernière favorise d'avantage la qualité. La plupart des non membres (d'ailleurs comme les membres de la FFM) enquêtés n'avaient pas accès libre au crédit parce que le taux d'intérêt était très élevé (12 % en Lekë pour 2009). Quand ils avaient des difficultés, ils empruntaient de l'argent à leurs voisins ou à leurs amis proches (le crédit des banques était peu répandu chez les agriculteurs enquêtés). Les contrats entre les non membres et leurs intermédiaires n'existaient pas. Pour ceux qui avaient des relations de confiance, « les contrats » étaient oraux et basés sur la confiance mutuelle. Mais les trois non membres (M. Andon Mihali, Maksim Allkanjari et Dritan Llupo) pensaient que ces relations de confiance étaient plus efficaces que la coopérative et même plus que le marché de gros à Lushnjë. Selon la théorie de coûts de transactions (TCT), quand une relation de confiance dure longtemps, le coût pour l'interrompre sera très élevé.

Ceci est peut-être une raison expliquant la longue relation entre ces 4 non membres de la FFM avec leurs clients. La destination principale de tous les non membres enquêtés était le marché de gros à Lushnjë et peu celui de Tirana. Cette manière de vente convenait à ces agriculteurs pour certaines raisons : 1) *les prix du marché de gros sont flexibles et tu peux gagner plus que les contrats à prix fixé (à l'intérieur de la FFM, dès que le prix de vente est fixé avec son client, il ne peut plus être changé, même si quelquefois les prix du marché de gros peuvent être plus élevés)*; 2) *ils n'avaient pas confiance dans les autres formes d'organisations comme la FFM (ils n'avaient pas de confiance dans les gérants de la FFM, et ils disaient que les gérants doivent être des étrangers pour que les coopératives marchent en Albanie)*; 3) *ils se sont habitués à cette manière de vendre et ils ne voulaient pas risquer de changer de clients.*

Les agriculteurs non membres de la FFM font face à certains coûts pour vendre leur produits et pour être efficaces dans leur activité : 1) coûts de transports ; 2) coûts d'entrée dans le marché de gros (le ticket pour avoir une place dans le marché de gros) ; 3) coûts pour rechercher un partenaire ; 4) coût d'opportunité en cas de non vente de légumes. 5) coûts de transactions liés au problème de non vérifiabilité des prix pour les produits vendus par les intermédiaires au cas où les contrats (oraux) entre les deux parties n'ont pas précisé le prix qui sera appliqué pour rémunérer les agriculteurs.

⁴⁵ En Albanie, les gens n'ont pas confiance dans le système judiciaire et ils tentent toujours, dans la majorité des cas, de résoudre les problèmes de manière privée. Le système judiciaire, selon les rapports internationaux, est le plus corrompu. Donc la culture des institutions de la loi est encore faible chez les Albanais. Ceci se projette quelquefois même dans les relations internes des membres de la FFM avec son statut. La confiance dans les tribunaux est très faible.

⁴⁶ Il a transporté seulement une fois les concombres avec un fourgon loué. (Chez nous, ceci est connu comme la « satisfaction de la haine ou de l'ego personnel ». Mais après, il s'est rendu compte que son comportement n'était pas sérieux, il a donc pris les fourgons de la FFM comme moyen de transport.

Tableau n° 20. Caractéristiques des relations commerciales pour les non membres de la FFM.

Non membres enquêtés (30)	Combien de temps avez-vous avec ces clients ?	Comment marche votre activité ?	Quels sont vos contraintes majeures aujourd'hui ?	Vous connaissez la FFM ? Vous avez eu une invitation ? Quels avantages trouvez-vous auprès de cette coopérative ?
Relation de confiance (connaissance personnelle et déclarée par les enquêtés (4)	2 (4 ans) 1 (2 ans) 1 (1 an)	Bien avec des difficultés quelquefois (3) Très bien (1)	La qualité des intrants, l'absence du marché foncier, l'inexistence de l'état	Oui. Oui Peut-être le marketing que la FFM fait.
Le marché de gros Lushnjë (26)	Depuis l'ouverture du marché de gros en 2003 Mais pas avec les mêmes clients.	Pas très bien, il nous faut supporter les coûts du marché de gros	La qualité des intrants, la route qui va à Lushnjë est très mauvaise, l'inexistence de l'état	Oui Oui Je ne pense pas qu'il y ait des avantages. Peut-être la FFM serait une opportunité quand le marché ne rémunère pas bien

Source : Bombaj, F. 2010

Quand un grossiste achète les légumes dans la serre de l'agriculteur, il ne précise pas le prix mais il lui dit « j'essaierai de vendre avec un prix le plus élevé possible ». Mais dans le marché de gros, les prix varient et il peut donc dire à l'agriculteur un prix différent de celui auquel il a vendu ses légumes.

IV. Comparaison des contrats entre membre – coopérative et membres – intermédiaires

Pour comparer en termes d'efficacité les contrats entre les membres de la FFM-intermédiaires et les non membres de la FFM-intermédiaires, on a fait référence aux réponses⁴⁷ des agriculteurs enquêtés et aux dix intermédiaires enquêtés. Principalement, même après notre retour sur le terrain pour enquêter certains nouveaux membres de la FFM, les contrats entre les agriculteurs enquêtés (membres et non membres de la FFM) n'étaient pas des contrats formels mais des contrats oraux et basés sur la confiance. Pour les membres de la FFM qui avaient des relations de confiance avec les clients de la FFM, le prix était, dans la majorité des cas, le même qu'à l'intérieur de la FFM. Ceci est compréhensible parce que les membres ayant une relation de confiance avec un client de la FFM (le cas d'Eduard Zeka avec le membre Mihal Leshi) voulaient toujours un prix qui soit proche de la vente de légumes via la FFM. Contrairement, les autres membres qui n'avaient pas de clients fixes pour la vente du reste de leur production, étaient obligés d'obéir aux règles de leurs clients acceptant le prix que ces derniers mettaient pour leur production.

Pour les membres de la FFM qui vendaient hors coopérative une partie de leur production sur le marché de gros de Lushnjë, le prix était presque toujours plus bas que celui donné par la FFM, le cas de M. Olsi Seferi exclut la règle car on a remarqué que les prix sur le marché de gros à Lushnjë pour la qualité inférieure étaient toujours plus bas que les prix offerts par la FFM.

Un autre facteur qui déterminait l'efficacité ou pas de ces contrats était la qualité de légumes. Pour les membres qui vendent le reste de la production hors coopérative, la qualité était un facteur crucial pour qu'ils vendent leurs légumes à un prix aussi rémunérateur que dans la FFM. La qualité des légumes vendus hors

⁴⁷ Voir Tableau n° 16 sur les résultats des enquêtes faites auprès les intermédiaires

coopérative par les membres était inférieure à la qualité des légumes vendus via la FFM (jugement des agriculteurs enquêtés). Cette dernière ne pouvait pas vendre à leurs clients des légumes de très mauvaise⁴⁸ qualité parce qu'elle a une très bonne réputation particulièrement pour la qualité des légumes vendus. Dans les enquêtes faites auprès des membres (sauf dans le cas cité plus haut), les membres étaient obligés de vendre une partie de leur production à cause de leur faible qualité et la FFM ne pouvait pas prendre en charge cette qualité.

Pour les non membres, le panorama diffère. Presque 90 % des non membres enquêtés avaient des légumes de même qualité que les membres de la FFM. Dans le marché de gros à Lushnjë (selon les entretiens faits auprès certains grossistes du ce marché), certains non membres des villages comme Goriçaj et Rremas s'organisaient (*ils se sont mis d'accord pour que l'un d'entre eux qui avait un fourgon d'un très grand tonnage, précisément 20 tonnes, collecte tous les légumes dans un temps précis et aille sur le marché de gros à Lushnjë pour les vendre*) en créant une offre considérable avec des légumes de bonne qualité et en diminuant le prix pour rivaliser avec les légumes de la FFM achetés par des grossistes de ce marché de gros. A première vue, cela semble être une organisation collective mais basée sur une « promesse mutuelle d'honneur⁴⁹ ». Ils voulaient créer un pouvoir de marché dans cette zone (commune Gradishte) et ils considéraient cette forme de coordination plus avancée que la leur.

L'idée fixe que ces non membres avaient dans la tête était que la FFM était comme une « entreprise privée » qui était entre les mains de certains agriculteurs qui avaient de bonnes relations avec les étrangers. Toutes leurs réponses ont été influencées par cette idée. Ils savaient que leur manière de vendre les légumes n'était pas efficace (notre jugement personnel) mais ils faisaient comme si ces contrats étaient efficaces pour eux. Pour juger si leur manière de vendre les légumes était efficace ou pas, on peut comparer les coûts de transactions pour la commercialisation de leur production.

Le contrat (informel) relationnel. Les grossistes enquêtés analysaient leur relation commerciale en termes de coûts/bénéfices. Pour eux, il était coûteux d'aller chaque fois sur le marché de gros et chercher un producteur avec des légumes selon leurs exigences. Selon leurs réponses, ils préféreraient avoir un partenaire commercial qu'ils connaissaient pour diminuer leur temps perdu à la recherche d'un partenaire « fiable ». Plus le temps passe, plus une relation commerciale devient forte. Un des grossistes enquêtés (Eduart Zeka) nous a dit que la relation de confiance devient forte grâce à deux facteurs : 1. la durée de la relation ; 2. la proximité familiale avec le producteur. Mais elle est plus forte dans le deuxième cas.

Selon la TCT, ce genre de contrat peut engendrer des coûts de transactions liés à l'asymétrie de l'information. L'asymétrie d'information définit les relations où un agent détient de l'information qu'un autre n'a pas. Cette situation est souvent décrite par l'intermédiaire des relations d'agence où le principal mandant demande à un agent mandataire d'effectuer une action en son nom. Dès lors, l'agent détenant plus d'informations peut être tenté d'agir dans son propre intérêt et non dans celui du principal.

Dans notre cas, selon nous, on a deux types de coûts de transaction : 1. la manifestation d'une situation de sélection adverse ; 2. le risque moral ou le hasard moral (situation où l'agent non informé ne connaît pas l'action de son partenaire).

⁴⁸ La mauvaise qualité selon les gérants de la FFM était la qualité inférieure à la qualité 1. La qualité 1 est la qualité inférieure dans la FFM. Les membres de la FFM qui vendaient une partie de leur production hors FFM avaient des légumes d'une qualité inférieure au niveau 1 de la FFM.

⁴⁹ La « promesse mutuelle d'honneur » en Albanie signifie que les gens se connaissent et ont confiance. Selon eux, il n'y a pas de problème de *free-riding* parce que chacun d'entre eux ne peut pas tricher pour le prix de vente. La confiance qu'ils accordent aux autres est très forte selon eux. Mais selon nous, il y aura des coûts de transactions parce que ces agriculteurs ne sont pas protégés contre l'opportunisme de celui qui vend sur le marché de gros.

Les moyens pour réduire cette asymétrie d'information sont : pour le premier cas : la solution retenue se met en place au niveau interne c'est-à-dire au sein de la relation entre les partenaires par l'instauration d'un système reposant sur la confiance mutuelle ; pour le deuxième cas : l'agriculteur peut mettre en place des mesures incitatives qui vont récompenser ou pénaliser l'agent selon qu'il se comporte ou non conformément aux intérêts du principal.

La majorité des grossistes enquêtés n'avaient pas de relation de confiance avec des membres de la FFM, ni avec des non membres, selon eux, à cause de deux raisons principales : 1. aucun de ces grossistes n'avait pas d'acheteurs permanents ou fidèles (un obstacle majeur pour commercialiser en grande quantité) ; 2. certains d'entre eux changeaient les types de légumes commercialisés en s'adaptant, selon eux, aux exigences du marché (M. Arber Shehu ; M. Ardit Gajo ; M. Robert Ziu).

V. Analyse et discussions

Pour analyser en termes d'efficacité les contrats entre membres FFM-intermédiaires et non membres – FFM, il faut retenir certains facteurs et analyser certaines contraintes des agriculteurs enquêtés. Pour les membres de la coopérative qui vendaient une partie de leur production hors coopérative, on doit retenir le fait que la majorité entre eux avait des légumes qu'ils ne pouvaient pas vendre via la FFM (à cause de la faible qualité de leurs légumes) ; ils étaient ainsi obligés de trouver d'autres manières pour que cette quantité ne reste pas invendue. Pour eux, ces contrats n'étaient pas efficaces du point de vue des coûts pour les vendre et les revenus assurés par cette manière de commercialiser. L'efficacité « la manière de commercialiser qui convient le plus pour l'agriculteur » était différente pour chaque agriculteur.

Pour les quinze membres de la FFM, l'engagement avec d'autres clients sauf la FFM, était coûteux et non voulu. Pour eux, cette manière de vendre les légumes n'était pas efficace. Au contraire, pour l'un des autres agriculteurs membres de la FFM (M. Mihal Leshi), la relation de confiance qu'il avait avec son cousin (M. Eduard Zeka, également client de la FFM) était efficace et il la comparait avec l'efficacité de la FFM. « *Si le prix est le même pour moi, peu importe où je vends mes légumes, l'important, c'est que je gagne* » était une de ses réponses. L'efficacité dépend aussi du temps perdu pour vendre les légumes (qui peut être traduit en coûts de commercialisation). Les quinze agriculteurs membres de la FFM perdaient beaucoup de temps à rechercher des clients potentiels pour leurs légumes. Leurs coûts de commercialisation étaient très élevés. Selon nous et selon les évidences de terrain, les coûts de commercialisations les plus remarquables sont : 1. les coûts de transports (le coût élevé pour les agriculteurs qui n'ont pas de moyens de transport car l'infrastructure routière reste encore faible) ; 2. les coûts pour rechercher un partenaire commercial ; 3. le marché de gros, selon les entretiens faits auprès de différents acteurs, n'offre pas un prix plus élevé que la FFM pour la qualité supérieure 2.

Tableau n° 21. Les principaux résultats des enquêtes faites auprès les intermédiaires

Intermédiaires enquêtés.	Taille de l'entreprise	Zone d'achat	Exigences en termes de qualité	Relation individuelle avec les membres de la FFM	Relation individuelle avec les non membres de la FFM
QTU - SUPERMARCHÉ	Grande (spécialisée) CA (200 000 tonnes/ans fruits et légumes)	Le marché de gros Tirana Des agriculteurs individuels (Durrës et Lushnjë)	Élevées	Pas de relation	Pas de relation
AGROKONI - TIRANE (ENTREPRISE)	Grande (spécialisée) CA (120 000 tonnes/ans fruits et légumes)	Lushnjë (40 % - 70 %) FFM (10 % - 15 %) Autres (10 % - 15 %)	Lushnjë : pas toujours élevées FFM toujours élevé	Pas de relation de confiance avec un membre de la FFM en particulier	Pas de relation de confiance avec un non membre de la FFM en particulier
KUDRET ZIU - LUSHNJE (GROSSISTE)	Moyenne CA (1500 – 3200 tonnes/ans)	Lushnjë (65 %) FFM (30 %) Autres (5 %)	Moyennes	Pas de relation de confiance avec un membre de la FFM en particulier	1 non membre (3 ans) Fait le transport Prix SPOT
NASI GJONI - LUSHNJE (GROSSISTE)	Moyenne CA (2 000 – 3 000 tonnes/ans)	Lushnjë (60 %) FFM (20 % – 30 %) Autres (10 %)	Moyennes	Pas de relation de confiance avec un membre de la FFM en particulier	1 non membre 2 ans Prix SPOT
EDUART ZEKA : LUSHNJE (GROSSISTE)	Moyenne CA (1 300 – 2 200 tonnes/ans)	Lushnjë (60 %) FFM (25 % - 35 %) M. Leshi (10 % - 15 %)	Elevées	Relation de confiance avec Mihal Leshi depuis 7 ans Le même prix que pour la FFM.	Pas de relation de confiance avec un non membre de la FFM en particulier
ARBER SHEHU - DURRES (GROSSISTE)	Moyenne	Lushnje (30 %) Tirane (50 %) Durrës (10 % - 15 %) FFM (5 %)	Moyennes	Pas de relation de confiance avec un membre de la FFM en particulier	Pas de relation de confiance avec un membre de la FFM en particulier
MINA NACI - LUSHNJE (GROSSISTE)	Moyenne CA (2 000 tonnes/ans)	Lushnje (50 %) FFM (30 %) Autres (20 %)	Moyennes	Pas de relation de confiance avec un membre de la FFM en particulier	Pas de relation de confiance avec un membre de la FFM en particulier

Intermédiaires Enquêtés (continuation du Tableau n° 18)	Taille de l'entreprise	Zone d'achat	Exigences en termes de qualité	Relation individuelle avec les membres de la FFM	Relation individuelle avec les non membres de la FFM
ARDIT GAJO (GROSSISTE) Tirana.	Moyenne CA (1 500 – 2 700 tonnes/ans)	Lushnjë (70%) FFM (10% – 20%) Autres (10 %)	Moyennes	Pas de relation de confiance avec un membre de la FFM en particulier	1 non membre 1 an Prix SPOT
ROBERT ZIU (GROSSISTE) LUSHNJE	Moyenne CA (1 100 – 2 400 tonnes/ans)	Lushnjë (80%) FFM (5% - 15%) Autres (5%)	Elevées	Pas de relation de confiance avec un membre de la FFM en particulier	Pas de relation de confiance avec un membre de la FFM en particulier
ANDON ZAKU (GROSSISTE)	Moyenne CA (1 500 tonnes/ans)	Lushnje (60%) FFM (30 %) Autres (10%)	Moyennes	Pas de relation de confiance avec un membre de la FFM en particulier	Pas de relation de confiance avec un membre de la FFM en particulier

Source : Bombaj, F. 2010

Pour les non membres de la FFM, le panorama est différent. Pour les vingt-sept agriculteurs qui n'avaient pas de relations de confiance avec des grossistes, la réalité était un peu difficile mais pas pour tous. Dix agriculteurs parmi ces vingt-sept, étaient des deux villages Rremas et Goriçai (commune Gradishte) et avaient trouvé un moyen pour réduire les coûts de transports et les coûts pour rechercher un partenaire. Ils se sont mis d'accord afin que l'un d'entre eux qui avait un fourgon d'un très grand tonnage collecte tous les légumes dans un temps précis et aille au marché de gros à Lushnjë pour les vendre⁵⁰. Plusieurs fois, ce groupe-ci (particulièrement les familles Seferi et Plaka) a été une « menace » même pour les clients de la FFM à Lushnjë parce qu'ils baissaient les prix et ils avaient des légumes de très bonne qualité. Ces agriculteurs voyaient la FFM comme une entreprise privée dans les mains des gérants de la coopérative au moment où c'était le contraire. Ils voulaient créer un pouvoir de marché dans cette zone (commune Gradishte) et ils considéraient cette forme de coordination plus avancée que la leur.

Pour les dix-sept autres agriculteurs, l'efficacité de la commercialisation était faible. Les contrats n'existaient pas mais il y avait seulement une coordination SPOT entre les acteurs. Dans leurs réponses, on a pu voir qu'ils n'avaient pas créé de relations avec des acheteurs particuliers. Dans le marché de gros à Lushnjë, seuls 282 commerçants⁵¹ ont des contrats annuels avec ce marché de gros. Les coûts de transport et les coûts pour rechercher un partenaire étaient très élevés. Pour les non membres de la FFM qui avaient des relations de confiance avec leurs clients (précisément trois), ces relations étaient comparables, à notre avis, avec les contrats internes de la FFM et la relation de confiance entre un membre de la FFM et son client dans le marché de gros. Le tableau n° 22 est un essai pour comprendre la différence entre les différents contrats analysés par nous pendant nos enquêtes sur le terrain.

Discussions. Pour analyser l'efficacité de ces relations contractuelles, on peut utiliser deux manières : 1) comparer les coûts de transactions pour les membres et les non membres de la FFM. Les coûts de transaction proviennent de deux facteurs cruciaux : les problèmes liés à la quantité et la qualité produite par

⁵⁰ Problème d'agence « inexistant » selon eux parce que la confiance établie entre les membres du groupe est forte.

⁵¹ Voir annexe sur le marché de gros à Lushnjë

agriculteurs ; 2) se baser sur les avis personnels des agriculteurs enquêtés. Si on utilise la première, on peut dire que les contrats (relationnels) entre les membres de la FFM et leurs intermédiaires sont plus efficaces que les relations commerciales des non membres de la FFM qui vendaient leurs légumes sur le marché de gros à Lushnjë à cause des faibles coûts principalement de recherche d'un partenaire et deuxièmement des faibles coûts de marketing.

Si on se base sur les avis personnels des agriculteurs, la situation peut être expliquée différemment. Le « petit groupe » de dix agriculteurs non membres qu'on a enquêté pensait que leur manière de vendre les légumes étaient plus efficace que les contrats internes de la FFM avec ses membres. Leur manière de vendre les légumes était typiquement traditionnelle. Ils pouvaient avoir des coûts réduits pour le transport et pour rechercher un partenaire (grâce à la grande quantité apportée dans le marché de gros à Lushnjë, ils pouvaient trouver facilement des « partenaires » commerciaux) mais ils avaient des coûts élevés de marketing (comme l'absence d'emballage et l'absence de logo). D'après nous, leurs réponses ont été émotionnelles et ne reflétaient pas la vérité comme les douze autres agriculteurs non membres de la FFM l'ont montré.

Pour conclure, on peut dire que : 1) la coopérative FFM a réduit pour ses membres certains coûts de transactions que les autres agriculteurs non membres ne peuvent pas réduire tout seuls (les coûts de transports, les coûts de marketing, les coûts pour rechercher un partenaire, les coûts de la non vérifiabilité des prix, les coûts liés à la périssabilité de certains produits comme le concombre) ; 2) les contrats entre les membres de la FFM et leurs clients étaient des contrats informels (oraux et non exécutoires par un tribunal). Même les non membres de la FFM avaient presque les mêmes relations contractuelles. La différence existait seulement pour les membres et les non membres qui avaient une relation de confiance avec leurs clients. Ces agriculteurs avaient une très bonne qualité de légumes et le prix était rémunérateur ; 3) les contrats (oraux et basés sur la confiance) membres de la FFM-intermédiaires étaient plus efficaces que les relations commerciales des non membres de la FFM-grossistes de Lushnjë. Les premiers diminuaient certains coûts que les non membres ne pouvaient pas les diminuer (coûts pour rechercher un partenaire, coûts de transports, coûts de marketing) ; 4) l'efficacité de chaque mode de coordination dépend de ce que comprennent les acteurs par « efficacité ».

Pour nous, selon la théorie des coûts de transactions (TCT), une forme de coordination est efficace quand elle réduit les coûts de transactions pour les acteurs concernés. Pour les membres de la FFM comme pour les non membres de la FFM, la relation de confiance avec le client était plus efficace que le marché de gros à Lushnjë. Par contre, nous pensons que les deux modes de coordination sont efficaces parce que 1. le marché de gros permet les ajustements en grands volumes ; 2. mais la FFM permet une meilleure gestion de la qualité qui demande des investissements spécifiques. Notre raisonnement est purement économique et basé sur les informations collectées auprès les agriculteurs (membres et non membres de la FFM) et les intermédiaires dans le marché de gros à Lushnjë et Tirana.

Tableau n° 22. Comparaison de l'efficacité des contrats entre membres et non membres de la FFM.

Comparaison de l'efficacité des modes de coordination entre les membres et les non membres de la FFM	Membres de la FFM qui vendent une partie de la production hors coopérative (9)	Non membres de la coopérative FFM. (25)	Membres de la FFM ayant une relation de confiance avec des grossistes (1)	Non membres de la coopérative FFM ayant une relation de confiance avec des grossistes (3)
Coûts de transactions auxquels ils font face	1) Coûts de transports ; 2) Coûts d'entrée sur le marché de gros (le ticket pour avoir une place dans le marché de gros) ; 3) Coûts pour rechercher un partenaire ; 4) Coût d'opportunité en cas de non vente de légumes.	1) Coûts de transports ; 2) Coûts d'entrée sur le marché de gros (le ticket pour avoir une place dans le marché de gros) ; 3) Coûts pour rechercher un partenaire ; 4) Coût d'opportunité en cas de non vente de légumes. 5) Coûts de transaction liés au problème de non vérifiabilité des prix	Coûts pour interrompre l'engagement commercial	Coûts pour interrompre l'engagement commercial
Coûts de transactions auxquels ils font face	1) Coûts de transports ; 2) Coûts d'entrée sur le marché de gros (le ticket pour avoir une place dans le marché de gros) ; 3) Coûts pour rechercher un partenaire ; 4) Coût d'opportunité en cas de non vente de légumes.	1) Coûts de transports ; 2) Coûts d'entrée sur le marché de gros (le ticket pour avoir une place dans le marché de gros) ; 3) Coûts pour rechercher un partenaire ; 4) Coût d'opportunité en cas de non vente de légumes. 5) Coûts de transaction liés au problème de non vérifiabilité des prix	Coûts pour interrompre l'engagement commercial	Coûts pour interrompre l'engagement commercial
La qualité de légumes qu'ils vendent	Généralement moins élevés que dans la FFM.	Généralement élevés (auto déclaration par les enquêtés)	Généralement élevés	Généralement élevés
Les points forts de leurs relations	Relation faible, absence de contrats formels comme dans la FFM, clients non stables	Relation faible, absence de contrats, clients non stables	Relation forte, durée du contrat oral, la confiance dirige plus que le marché légal.	Relation forte, durée du contrat oral, la confiance dirige plus que le marché légal.

Source : Bombaj, F. 2010

Tableau n° 23. L'efficacité entre différents contrats

Comparaison en termes d'efficacité entre différents contrats	L'efficacité du contrat	Coûts pour rechercher un partenaire	Coûts de transports	Coûts de marketing (pour ceux qui vendent des légumes de bonne qualité)
Membres de la FFM qui vendent une partie de la production hors coopérative (16)	Généralement non efficace	Élevés	Élevés	Élevés (absence de caisses en carton, absence d'emballage, d'un logo, qui sont importants pour les grossistes)
Non membres de la coopérative FFM. (30)	Généralement non efficace	Élevés	Élevés	Élevés (absence de caisses en carton, absence d'emballage, d'un logo, qui sont importants pour les grossistes)
Membres de la FFM ayant une relation de confiance avec des grossistes (1)	Efficace, comparable avec le contrat interne de la FFM	Faibles	Faibles	Faibles (c'est le grossiste qui diminue les coûts de marketing)
Non membres de la coopérative FFM ayant une relation de confiance avec des grossistes (3)	Efficace, comparable avec les contrats internes de la FFM	Faibles	Faibles	Faibles (c'est le grossiste qui diminue les coûts de marketing)

Source : Bombaj, F. 2010

VI. Conclusions et recommandations

Les légumes ont toujours été un élément important de l'alimentation albanaise que ce soit à l'époque communiste ou encore aujourd'hui. Selon la banque mondiale en 2007 (World Bank, 2007), les producteurs de légumes en Albanie ont une faible capacité de production et une difficulté à vendre leurs produits dans les marchés nationaux et régionaux. Cela est dû à une faible structuration du marché intérieur mais aussi à un faible mouvement coopératif qui limite les producteurs pour vendre sur le marché avec des prix acceptables. Les petits producteurs des légumes en Albanie ont de problèmes tels que : la petite taille des exploitations agricoles, le faible accès au crédit, le faible accès au marché, la faible qualité des semences, etc.

Pour faire face à tous ces problèmes et sachant que le marché pose beaucoup de problèmes pour les petits producteurs de légumes qui ne peuvent pas s'organiser pour vendre leurs produits, en 2004 a été créée en Albanie la première coopérative pour la commercialisation des fruits et légumes. La coopérative s'est appelée FFM (*Federata e Fermerëve të Myzeqesë* – Fédération des agriculteurs de Myzeqe) et a été soutenue par le Cerai (Valencia, Espagne). Sa structure était composée de sept associations paysannes et de cent quarante membres.

La FFM compte actuellement deux cents agriculteurs membres. Sa structure organisationnelle (démocratie interne et contrôle de vote) est devenue plus simple depuis septembre 2008, quand la FFM a pris la décision pour passer à une forme légale de coopérative selon la loi albanaise 8088.

Les légumes les plus répandus sont la tomate et le concombre. Dans le contrat interne de la FFM avec ses membres, il est précisé que la FFM est obligée de vendre la quantité de légumes que chaque membre porte dans la fédération. La durée du contrat est égale au temps d'adhésion de chaque agriculteur, membre de la FFM. La meilleure année pour la FFM a été 2009. Ce projet a eu des effets positifs sur la réduction de la pauvreté et on a constaté aussi l'amélioration d'autres indicateurs socio-économiques comme les revenus, l'augmentation du pouvoir de marché, etc.

Selon nous, les facteurs qui sont économiquement incitatifs pour adhérer dans la FFM sont : 1. le marché de gros à Lushnjë a des coûts de transports et des coûts d'opportunité pour les agriculteurs ; 2. la qualité supérieure ou la qualité niveau 2 est bien rémunérée dans la FFM ; 3. la possibilité de faire du marketing ; 4. pour les agriculteurs qui sont à proximité du centre de la FFM, c'est une possibilité de vendre leurs légumes ; 5. l'accès à des prix acceptables pour les intrants.

Mais les membres de cette coopérative ne vendent pas tous leur production via la FFM. On a analysé les contrats (hors coopérative), faits par les membres de la coopérative avec des intermédiaires sur les marchandises non vendues par la coopérative, en les comparant avec les contrats que ces intermédiaires ont avec les non membres pour voir si les contrats sont les mêmes et si les prix obtenus sont aussi rémunérateurs et économiquement incitatifs.

Les contrats entre les membres de la FFM et leurs clients étaient hors FFM des contrats informels (oraux et non exécutoires par un tribunal). Même les non membres de la FFM avaient presque les mêmes relations contractuelles avec leurs clients que les membres de la FFM. La différence existait seulement pour les membres et les non membres qui avaient une relation de confiance avec leurs clients. Ces agriculteurs avaient une très bonne qualité de légumes et le prix était rémunérateur aussi. Les contrats (oraux et basés sur la confiance) membres de la FFM-intermédiaires étaient plus efficaces que les relations commerciales des non membres de la FFM-grossistes de Lushnjë. Les premiers diminuaient certains coûts que les non membres ne pouvaient pas diminuer (coûts pour rechercher un partenaire, coûts de transports, coûts de marketing).

Sur le plan théorique, notre étude de cas confirme l'intuition de la co-détermination des modes de coordination et des caractéristiques des transactions. Les transactions gérées par la FFM n'ont pas de caractéristiques identiques à celles qui sont gérées via le marché de gros à Lushnjë, même si les caractéristiques des produits vendus peuvent être les mêmes. Le marché permet les ajustements en grands volumes mais la coordination via la FFM permet une meilleure gestion de la qualité qui demande des investissements spécifiques. Notre étude de cas à Lushnjë nous permet de dire que les agriculteurs cherchent toujours un mode de coordination pour diminuer leurs coûts de transaction.

La coopérative peut être un complément du marché dans la mesure où son existence s'explique par les défaillances de ce dernier. On peut la considérer aussi comme un élément permettant d'améliorer l'efficacité. A notre avis, les deux modes de gouvernance sont inséparables l'un de l'autre et ils doivent être associés.

L'étude de cette filière montre bien que le rôle de chaque acteur est déterminant pour le développement des autres acteurs de la filière. Dans cette optique, pour un développement général et équilibré de la filière légumes, nous pensons qu'il faut tenir compte des éléments suivants : 1) amélioration de l'accès à l'information pour les petits producteurs ; 2) amélioration de l'accès aux intrants de qualité ; 3) amélioration dans les techniques de production ; 4) amélioration de l'accès au crédit ; 5) politiques d'état plus favorables et incitatives pour les mouvements coopératifs ; 6. développement d'un marché foncier qui améliorera l'efficacité des fermes à l'avenir.

VII. La FFM, un changement de statut à l'avenir ?

De 2004 jusqu'en septembre 2008, la FFM existait comme coopérative composée des agriculteurs membres des sept associations membres de la FFM. Le pouvoir des membres de ces associations était délégué dans le conseil de chaque association et il représentait cette association à l'assemblée générale de la FFM. Maintenant, avec les changements de statut, les membres ne sont plus obligés de déléguer le pouvoir mais eux-mêmes peuvent élire ou être élu. Ainsi, en comparaison avec l'ancienne structure, il y a plus de transparence et plus de symétrie d'information pour : 1. les décisions prises par l'assemblée générale de la coopérative ; 2. la possibilité d'informer cette dernière des différents problèmes qui interviennent dans l'activité commerciale des membres ; 3. la possibilité de s'informer sur l'état financier de la coopérative ; 4. la décision pour le contrôle démocratique « un membre – un vote » ; 5. le pouvoir de marché augmenté grâce aux nouveaux membres entrés depuis septembre 2008. Si on voit la structure⁵² de la FFM, elle est plus simple et plus facile fonctionnellement.

Pour certains nouveaux membres enquêtés, le problème le plus important est le fonctionnement démocratique car certains d'entre eux ont un poids plus important que les autres anciens membres. Ceux-ci ne voient pas positivement que les petits membres (qui sont en fait plus nombreux, mais avec une contribution plus petite en CA (chiffres d'affaires) que les nouveaux membres) se prononcent pour toutes les décisions importantes de la coopérative. C'est un problème qui est toujours discutable entre les membres et qui à l'avenir, peut-être, pourra aboutir à un changement de certains points du statut de la FFM et plus particulièrement des points sur la « démocratie » interne de la FFM.

⁵² Voir fig 6, p. 48

Bibliographie

1. **Barzel Y. (1982).** Measurement costs and the organization of markets. *Journal of Law and Economics*, vol. 25, n. 1, p. 27-48.
2. **Beka I. (2001).** L'agriculture albanaise et ses possibilités de développement dans le cadre du Pacte de Stabilité. In Civici A., Lerin F. (eds.). *L'agriculture albanaise : contraintes globales et dynamiques locales*. Montpellier : CIHEAM-IAM. p.127-138 (Options Méditerranéennes. Série. B, n. 28).
3. **Biba G. (2001).** Restructuration économique et comportement des ménages agricoles en Albanie (1990-2000). Thèse de doctorat : ENSA Montpellier. 491 p.
4. **Bombaj F. (2009).** Coopérative et contrats dans la filière légumes en Albanie (cas de Lushnjë, Albanie centrale). Master 2 Recherche : cohabilitation Université Montpellier I, Montpellier SupAgro, CIHEAM-IAMM. 90 p.
5. **CERAI (Centro de Estudios Rurales y de Agricultura Internacional) (2004).** Documento de formulación de proyecto. 36 p.
6. **Civici A., Lerin F. (eds) (1997).** Albanie, une agriculture en transition. Montpellier : CIHEAM-IAMM. 318 p. (Options Méditerranéennes. Série B, n. 15).
7. **Civici A., Lerin F. (1998).** Albanie sans transition. *Courrier de la planète*, n. 47.
8. **Civici A., Lerin F. (eds) (2001).** L'agriculture albanaise. Contraintes locales et dynamiques globales. Montpellier : CIHEAM-IAMM, 245p. (Options méditerranéennes, Série B, n°28).
9. **Civici A. (2003).** Décollectivisation et reconstruction de l'agriculture albanaise (1989-2002) Thèse de doctorat : ENSA Montpellier. 498 p.
10. **Codron J.M. (2008).** Economie institutionnelle appliquée aux filières. Cours Master 2 (A2D2) : Supagro Montpellier.
11. **Codron J.M. et al. (2006).** Décision d'investissement en actifs spécifiques : une analyse séquentielle appliquée au secteur des fruits et légumes en Turquie. 1ère Journée française de l'Ecole Européenne de Nouvelle Economie Institutionnelle, Paris.
12. **Codron J.M., Brousseau E. (1998).** La complémentarité entre formes de gouvernance : le cas de l'approvisionnement des grandes surfaces en fruits de contre-saison. *Economie rurale*, n. 245-246.
13. **FAO (2007).** Per capita consumption of fresh fruits and vegetables. In FAO. *Annual report*. Roma : FAO.
14. **FFM (Fédération des Agriculteurs de Myzeqe, Lushnjë, Albanie) (2008-2009).** Rapport sur l'activité de la coopérative. [en albanais].
15. **FIDA (Fonds International pour le Développement Agricole) (2001).** *Rapport sur la pauvreté rurale*.

16. **Fillieule R. (2008).** La sociologie économique des prix contemporaine : quel apport théorique. *L'Année sociologique*, vol. 58, p. 383-407.
17. **Granovetter M. (1985).** Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, vol. 91, p. 481-510.
18. **Institut des Statistiques Albanaises (INSTAT) (2007).** *Les indicateurs socio-économiques de l'Albanie*. Tirana : INSTAT. [en albanais].
19. **Markelova et al. (2009).** Collective action for smallholder market acces. *Food policy*, vol. 34, p. 1-7.
20. **Marku S. (1999).** La filière légumes en Albanie, typologie d'acteurs et analyse des contraintes dans une économie en transition (le cas de la région de Kavaja). Master of science : CIHEAM-IAM Montpellier. 152 p.
21. **Ménard C. (2003).** Economie néo-institutionnelle et politique de la concurrence : les cas des formes organisationnelles hybrides. *Economie rurale*, n. 277-278.
22. **Ministry of Agriculture, Food and Consumer Protection of the Republic of Albania (2007).** *Sector strategy of agriculture and food (SSAF) 2007-2013*. 62 p.
23. **Ministry of Agriculture, Food and Consumer Protection of the Republic of Albania (2007).** *Statistical yearbook*.
24. **Montigaud J.C. et al. (2004).** *Les filières fruits et légumes frais au Liban : structures, fonctionnement et perspectives*. Montpellier : Agro et INRA. 60 p. [Consulté en novembre 2010]. <http://eumed-agpol.iamm.fr/doc/liban444final.pdf>
25. **Smith L., Stockbridge M. (1999).** Facilitating the provision of farm credit: The role of interlocking transactions between traders and Zamindars in crop marketing systems in Sindh, *World Development*, vol. 27, n. 2, p. 403-418.
26. **Sykuta M., Cook L. (2001).** A new institutional economics approach to contracts and cooperatives. *American journal of agricultural economy*, vol. 83, n. 5, p. 1273-1279.
27. **Thorp et al. (2007).** Group inequalities and the nature and power of collective Action. *World Development*, vol. 35, n. 11, p. 1929-1946.
28. **Touzard J.M. (2008).** Les coopératives agricoles. Approches théoriques et applications au secteur du vin. Cours Master 2 (A2D2) : SupAgro Montpellier.
29. **Wade I. (2003).** Information et coordination dans les filières maraîchères au Sénégal. Mémoire de DEA : ENSA-Université Montpellier 1. 85 p.
30. **Williamson O. (1975).** *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York : Free Press.
31. **World Bank (1992).** *An agricultural strategy for Albania*. Washington DC : World Bank and European Community. 274 p.

32. **World Bank (2007).** *Albania strategic policies for a more competitive agriculture sector.* Washington DC : World Bank. 162 p. [consulté en novembre 2010]. http://siteresources.worldbank.org/INTALBANIA/Resources/Strategic_Policies_for_more_competitive_Agriculture_sector.pdf
33. **Vigot A. (2006).** Analyse de l'influence de la ressource en eau dans la différenciation des exploitations agricoles, canal de Krutja périmètre irrigué de Lushnjë, Albanie. Mémoire du diplôme de master de développement agricole tropicale, option gestion sociale de l'eau : CNEARC-IAMM Montpellier. 88 p.

Annexes

Annexe 1

Questionnaire producteur-membres de la FFM

Date d'interview.....

Enquête N°.....

I. Localisation

1. Communauté rurale :.....
2. Village :.....

II. Identification de l'enquêté

3. Nom et prénom de l'enquêté :.....
4. Age.....
5. Genre :
6. Niveau d'éducation

III. Les questions de la pluriactivité

7. Surface de la terre à disposition..... b) terre achetée..... c) autres.....
8. Quelle est la superficie que vous cultivez avec les légumes..... ? Dont en serre.....
9. Quels sont les principaux légumes que vous produisez ? Est-ce qu'il y eu des changements ces dernières années oui non
pourquoi ?.....

Les légumes	
La tomate	
Le concombre	
Le poivron	
La pastèque	
Le chou	
Le haricot	
L'aubergine	
La carotte	
L'oignon	
Le poireau	
L'ail	

Quels sont les critères selon lesquels vous choisissez les légumes que vous cultivez ?.....

10. Quelle est la quantité produite ces 3 dernières années ?

Quantité (tonnes) (tonnes) (tonnes)

11. Quels sont les facteurs qui vous poussent à cultiver telle ou telle culture

Le marché oui non
 Votre savoir faire oui non
 Le profit oui non

Autres (préciser) 1....., 2....., 3.....

12. Quelle culture vous rapporte le plus ?

IV. Contrat et relations commerciales

13. Vous faites le triage pour vendre vos produits ?

14. Avant d'être membre de la FFM, quels étaient vos acheteurs ?.....

.....
Est-ce que les conditions de vente étaient satisfaisantes pour vous ?

Quel est votre moyen de transport ?

15. Vendez-vous toute votre production ?

Si non vous faites quoi avec le reste ?.....

Les prix sont-ils les mêmes que dans la coopérative ?

16. Avez-vous obtenu du crédit de la coopérative ?.....

L'adhésion à la coop vous a-t-elle facilité l'accès au crédit ?

17. Depuis quand faites-vous partie de la coop FFM ?

Votre date d'entrée

18. Combien vous coûte par an votre adhésion à la coop FFM ? (lek)⁵³

Terme du contrat	Volumes garantis	Les produits	Durée du contrat	Mécanismes de résolution des conflits	Evolution
La tomate					
Le concombre					
Le poivron					
La pastèque					
Le chou					
Le haricot					
L'aubergine					
La carotte					
L'oignon					
Le poireau					

19. Quel est votre contrat avec la FFM (termes du contrat : volumes garantis, quels sont les produits, le système de rémunération, la durée, le mécanismes de résolution des conflits...) ? Comment a-t-il évolué ?.....

20. Comment sont construits les contrats avec la coop ?

⁵³ 1euro=128 lek

Comment partagez-vous le profit ?

.....

Votre profit a-t-il augmenté après votre adhésion à cette coop ?.....

Est-ce qu'il y a des exigences en termes de qualité pour les produits vendus ?

Ceux qui ont des légumes de très haute qualité sont-ils mieux rémunérés que les autres ?

.....

21. Comment voyez-vous les contrats internes de la coop ?

.....

Comment serait un contrat idéal pour vous ?

.....

22. Quelles étaient les conditions de la coop pour être un membre de cette coop ?.....

.....

23. Quels avantages trouvez-vous auprès de cette coop ?.....

.....

24. Préférez-vous la coop ou le marché de gros à Lushnjë ? Si oui/non quelles en sont les

raisons ?.....

.....

25. Pensez-vous que votre activité s'est améliorée après l'adhésion à cette coop ?

Pourquoi ?.....

.....

26. Que pensez-vous de votre activité après l'adhésion dans cette coop ?

.....

V. L'accès à l'information

27. Vous contrôlez les prix de marché avant de vendre votre production oui non , si non pourquoi ?.....

.....

28. Avez-vous un contact avec les vulgarisateurs ?

.....

Que pensez-vous du rôle de l'état dans la vulgarisation de l'information ?

.....

29. Est-ce que la coop vous aide à mieux avoir accès à l'information ?

.....

30. Quelles sont vos contraintes majeures aujourd'hui ?

.....

VI. Enquête d'opinion

31. Comment jugez-vous l'activité commerciale de la FFM ces dernières années ?

.....
.....

32. Qu'y a-t-il à améliorer encore dans la gestion de cette coopérative ?

.....
.....

33. Que pensez-vous des nouveaux membres ?

.....
.....

34. Comment voyez-vous votre futur et celui de la coop ?

.....
.....

Questionnaire producteur non membres de la FFM

Date d'interview

Enquête No

I. Localisation

1. Communauté rurale :

2. Village :

II. Identification de l'enquêté

3. Nom et prénom de l'enquêté :

4. Age.....

5. Genre :

6. Niveau d'éducation

III. Les questions de la pluriactivité

7. Surface de la terre à dispositionb) terre achetéec) autres

8. Quelle superficie cultivez-vous avec les légumes ?dont en serre ?

9. Quels sont les principaux légumes que vous produisez ? Est-ce qu'il y a eu des changements ces dernières années ?

Pourquoi ?.....

.....

Quels sont les critères selon lesquels vous choisissez les légumes que vous cultivez ?.....

Les légumes	
La tomate	
Le concombre	
Le poivron	
La pastèque	
Le chou	
Le haricot	
L'aubergine	
La carotte	
L'oignon	
Le poireau	
L'ail	

10. Quelle est la quantité produite ces 3 dernières années ?

Quantité ²⁰⁰⁶ (tonnes) ²⁰⁰⁷ (tonnes) ²⁰⁰⁸ (tonnes)

11. Quels sont les facteurs qui vous poussent à cultiver telle ou telle autre culture ?

Le marché oui non

Votre savoir faire oui non

Le profit oui non

Autres (préciser) 1....., 2....., 3.....

12. Quelle culture est la plus rentable ?

IV. Contrats et relations commerciales

13. Faites-vous le triage pour vendre vos produits ?

14. Vous vendez vos produits où et comment ?.....

15. Quels sont vos acheteurs ?

Et est-ce que vous avez des contrats avec eux ?

si oui comment sont-ils organisés ?

16. Les contrats sont écrits et formels ou oraux ? Écrits oraux

17. Vous avez combien de temps avec ces acheteurs et est-ce que vous les avez changés ?.....

Si oui/non pourquoi ?.....

18. Est-ce que votre activité marche bien ? Oui non pourquoi/et comment.....

19. Est-ce que vous connaissez la coop **FFM** ? Oui non si oui est-ce que vous avez eu une offre de la part de la **FFM** pour adhérer ?

.....
.....

si non quelles sont les raisons selon vous ?

20. Avec les informations que vous aviez, les agriculteurs qui font partie de la coop vendent-ils leurs produits plus facilement que vous ?

21. Avez-vous de difficulté dans la commercialisation de la production ?
Quelles sont les contraintes principales selon vous ?.....

.....
.....

22. Avez-vous accès au crédit ?

.....
.....

si non quelles sont les raisons ?

.....
.....

23. Comment avez-vous résolu les différents problèmes de financement pendant la période de production et de vente des produits ?.....

.....
.....

24. Est-ce que vous décideriez d'être membre de la FFM ?
si oui quels sont les avantages que vous trouvez en comparaison avec vos acheteurs ?

.....
.....

25. Quel est votre avis général sur votre activité ces 3 dernières années ?

26. Pensez-vous que la coop serait une opportunité pour vous d'avoir plus d'accès au marché local mais aussi national ?

.....
.....

Si oui pensez-vous adhérer ?

27. Selon vous, qu'est-ce qui est plus efficace, la coop ou le marché de gros à Lushnjë pour vendre les produits, pourquoi ?.....

.....
.....

V. L'accès à l'information

28. Contrôlez-vous les prix de marché avant de vendre votre production ?

.....
.....

29. Avez-vous contact avec les vulgarisateurs ?

.....
.....

Que pensez-vous du rôle de l'état dans la vulgarisation de l'information ?

.....
.....

30. Quelles sont vos contraintes majeures aujourd'hui ?

.....
.....

Enquête d'opinion

31. Pensez-vous que la coop FFM peut être une option valable pour les surpasser ?.....

.....

32. Pensez-vous y participer ?

.....

.....

14. Est-ce que vous avez aidé les agriculteurs avec un financement avant leur production ? Oui non, si oui, quelles ont été les caractéristiques de cet engagement ?

.....
15. Est-ce que vous avez des concurrents sur votre marché ? Oui non si oui quels sont, selon vous, les avantages des agriculteurs que les autres concurrents n'ont pas ?

.....
16. Comment payez-vous les agriculteurs ? Spot autre , préciser.....

.....
17. Quelle est votre part de commission dans la vente des légumes ?

.....
18. Votre part de commission est la même que celle des autres intermédiaires qui opèrent dans la zone de Lushnjë ? Oui non

19. Pourquoi, selon vous, les agriculteurs vous sont-ils fidèles ?

.....
.....
.....

Les questions des entretiens

1. L'entretien auprès de la FFM.

Les contacts principaux ont été M. Andon Rrapokushi : ex-directeur général de la FFM, Stavri Gjini et Arben Melishta les deux gérants actuels de la FFM. Les questions seront consacrées au fonctionnement interne de la coop aujourd'hui et à la compréhension de son évolution depuis sa création en 2005.

- Depuis sa création en 2005, quels sont les points les plus importants qui ont déterminé l'évolution de cette coop ?
- Comment a-t-elle choisi les agriculteurs qui sont membres de la coop ? Comment cette clientèle s'est-elle transformée en membres et non-membres de la coop ?
- Comment la coop organise-t-elle son activité ? Quelles sont les règles de fonctionnement interne (les salaires, les investissements, la redistribution des gains, les exigences en termes de qualité).
- Quelles sont les raisons pour lesquelles la coop ne commercialise pas avec ses capacités réelles ?
- Quels ont été les critères appliqués par la coop pour choisir les agriculteurs (âge, genre, taille de l'exploitation, spécialisation, proximité avec la coop, etc.).
- Comment la coop réussit-elle à offrir à ses membres de meilleurs prix en comparaison avec les prix du marché de gros à Lushnjë ? Quelle est la commission maintenue par la coop pour l'emballage et la labellisation ?
- Les membres de la coop font-ils le triage des produits avant de les vendre à la coop ou est-ce la coop elle-même qui fait le triage ?
- Un diagnostic rapide se fera sur son fonctionnement technico-commercial et un point très important sera de comprendre comment les différents conflits entre les membres de la coop peuvent être résolus ? Quelle est la hiérarchie du fonctionnement interne de la coop ?
- Comment sont rémunérés les membres qui produisent des légumes de très haute qualité en comparaison avec ceux qui ne peuvent pas produire de légumes de cette qualité ?
- Quels sont les moyens de transport de la coop et comment les membres portent-ils leur production à la coop ? Qui paye pour le transport ?
- Quel est le rôle des non-membres dans la commercialisation des légumes dans la coop ? Pourquoi certains membres ont-ils diminué leur production par rapport aux autres membres ? Comment la coop a-t-elle résolu ce problème d'approvisionnement dans un moment donné ?
- Comment se fait la prise de décision pour les quantités que chaque producteur doit produire et vendre dans la coop ?
- Comment sont organisés les contrats entre la coop et ses membres ? (termes de contrat, volumes garantis, quels sont les produits, le système de rémunération, la durée, les mécanismes de résolution des conflits).
- La production que chaque membre vend dans la coop est-elle déterminée dans le contrat ou décidée d'une autre manière et comment ?
- Quels sont les problèmes principaux qui peuvent arriver lorsque le contrat entre la coop et ses membres n'est pas respecté ? Est-ce qu'il y a des problèmes lorsque les grands producteurs qui ont un

poids très important dans la coop, cherchent à imposer leurs exigences en termes de production/qualité aux petits producteurs ?

- Est-ce que la qualité est un facteur limitant pour certains producteurs qui ne peuvent pas produire des légumes de la qualité demandée ? Est-ce qu'il existe le problème de *free-riding* dans la coop FFM ?
- Pourquoi la coop ne peut-elle pas commercialiser toute la production de ses membres ? Quels sont les problèmes majeurs auxquels la coop fait face aujourd'hui ?
- Quels sont les problèmes majeurs autour la démocratie interne de la coop ?

2. Entretiens auprès le directeur général du marché de gros à Lushnjë

Le contact principal a été M. Kadri Gaxho, directeur général du marché de gros à Lushnjë mais aussi les autres responsables qui gèrent ce marché de gros. Les questions seront consacrées à connaître et faire une typologie des intermédiaires qui opèrent dans ce marché de gros à Lushnjë.

- Quelles sont les capacités technico-économiques de ce marché de gros ? Combien d'agents opèrent et comment peuvent-ils avoir le droit de vendre dans ce marché ?
- Est-ce qu'il y a un système public d'informations sur les prix ? Si oui, comment fonctionne-t-il ?
- Quel est le fonctionnement de ce marché ? Quels sont les agents qui travaillent ? Quelle est la capacité de stockage ? Quels sont les équipements de triage (s'il y en a) ?
- Selon quels critères sont choisis ces intermédiaires ? Quelles sont les procédures étatiques qu'ils doivent suivre pour faire partie de ce marché ?
- Quels sont les moyens de transport des agents qui opèrent dans ce marché de gros ? Comment apportent-ils les légumes de la zone de production jusqu'au marché de gros à Lushnjë ?
- Comment construisent-ils les relations contractuelles et comment payent-ils les agriculteurs : Spot au autre ?
- Quelles sont les exigences en termes de qualité, d'emballage et de triage ? Est-ce que chaque agent a un droit donné de livraison ou pas ? Si oui, combien chaque agent a le droit de vendre dans ce marché ?
- Est-ce que différents agents peuvent avoir des relations contractuelles avec les mêmes agriculteurs et est-ce que ça peut poser des problèmes pour eux ?
- Combien de ces agents achètent des légumes de la coop FFM ? Est-ce que la coop est restée fidèle à ces agents ?
- Pendant ces 5 dernières années, est-ce qu'il y a eu des conflits entre différentes agents pour des droits de livraison ou pour d'autres raisons liées avec la commercialisation des légumes ?
- Quel est le pourcentage de la commission que chaque agent prend pour vendre les légumes ?
- Est-ce qu'il y a des agents qui opèrent dans d'autres marchés que celui de Lushnjë ?
- Comment les agents choisissent-ils leurs clients ? Selon la quantité ? Selon la qualité ? Selon la proximité avec le marché de Lushnjë ? Selon leur réseau social de connaissance ?

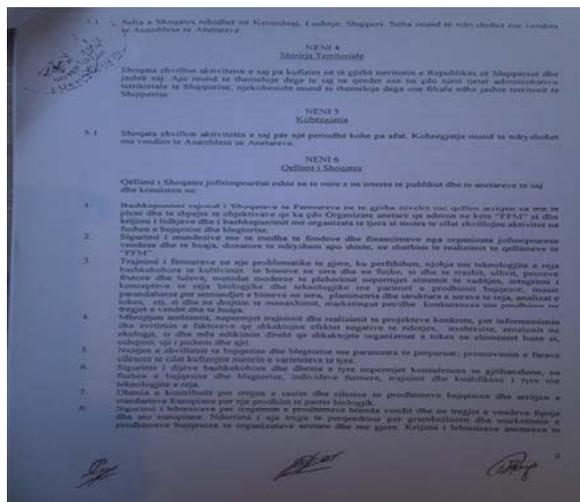
- Est-ce que certains de ces agents qui opèrent dans ce marché, sont des producteurs ? Comment réalisent-ils leur activité de production-vente ? Est-ce qu'ils ont une efficacité comparable avec les agents qui font seulement la vente des légumes ?
- Quel est votre avis sur les problèmes majeurs que le marché de gros à Lushnjë a aujourd'hui ? Quels sont les enjeux à surpasser ? Quels sont les objectifs de ce marché pour l'avenir en ce qui concerne la vente des légumes ?

Annexe 2.

1. L'activité commerciale et certains documents officiels de la FFM



Une facture de paiement



Le statut de la FFM



Le triage de légumes



Stavri Gjini contrôlant sa serre



Une serre avant et pendant la production.

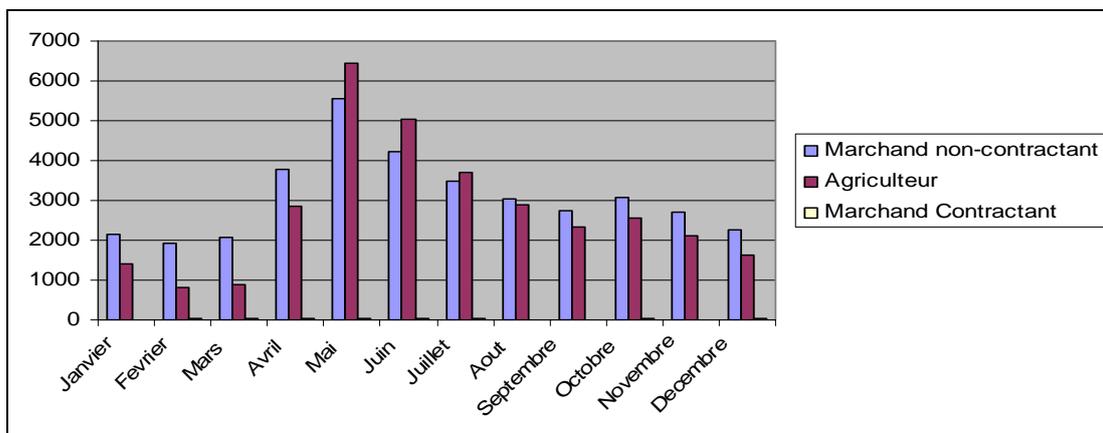


Deux membres de la FFM



Le fourgon de l'entreprise « Agrokoni »

Graphique. Le nombre des agriculteurs fréquentant du marché de gros de Lushnjë pour l'année 2007.



Les entretiens pour identifier les acteurs de la filière légumes en Albanie sont faits auprès : M. Andon Rrapokushi ex-directeur de la FMF, M. Stavri Gjini, directeur actuel de la FMF, M. Arben Melishta, gérant de ventes, M. Prokop Maka, membre de la FFM, M. Fatos Plaka, membre de la FFM, M. Vangjel Pjetri, membre de la FFM, M. Jorge Cavero Redondo, *project manager*, Cerai Albanie, M. Spartak Hoxha, directeur du marché de gros à Lushnjë, auprès le financier du ce marché M. Asllan Hoti, auprès le Ministère de l'Agriculture Alimentation et Protection de Consommateur (MAAPC), et auprès de la chambre de commerce du district de Lushnjë.

Tableau . Les produits commercialisés en 2008 par le marché de gros à Lushnjë

L'année 2008	Les produits commercialisés			La tomate	Le concombre
Mois	De pays (tonnes)	Importations (tonnes)	Total (tonnes)	(tonnes)	(tonnes)
Janvier	752	187	939	191	6
Février	580	228	808	90	
Mars	263	210	473	7	52
Avril	1502	267	1769	75	1165
Mai	4709	185	4894	1968	2230
Juin	4637	161	4798	2070	1210
Juillet	3200	83	3283	1400	605
Août	2929	100	3029	1200	450
Septembre	2531	116	2647	500	423
Octobre	2726	158	2884	1200	435
Novembre	2426	203	2629	1168	263
Décembre	1349	334	1683	602	13
	27604	2232	29836	10471	6852



Le magasin de la FMF



Deux grossistes enquêtés

Résumé du questionnaire

<p><i>Liste des agriculteurs enquêtés (membre de la FFM)</i></p> <p>BEHAR SEFERI ARTUR SEFERI OLSI SEFERI PELLUMB SEFERI ELVIS SEFERI VANGJEL PJETRI MIHAL LSHI VERO PAPA DAFINA PAPA PROKOP MAK SPIRO PJETRI KOLI CIKO STAVRI N ALTIN MELISHTA ARTUR MELISHTA LULJETA GJINI PETRIT ROKO NDRICIM COKU RAMAZAN COKU FATOS PLAKA KUJTIM LIKO APOSTOL MILE</p>	<p><i>Liste des agriculteurs enquêtés (non membres de la FFM)</i></p> <p>NASI MILE KRISTAQ MONE RRAPI MONE THIMO CAULI ERISTAN N ARTUR GJONI KOZMA BITRI GEZIM DEMIRI VANGJEL DINAKU CIMI LIKO SHYQO KASAPI DRITAN NUSHI THIMO PRIFTI ANDON MIHALI SOKOL PAPA DRITAN LLUPO MAKSIM ALLKANJARI ARTAN KOCO ARBEN ALLKANJARI SKENDER CELA ARTAN STAMBOLLIU</p>	<p><i>Liste des grossistes enquêtés</i></p> <p>QTU - SUPERMARCHE AGROKONI - TIRANE (ENTREPRISE) MINA NACI - LUSHNJE (GROSSISTE) KUDRET ZIU - LUSHNJE (GROSSISTE) NASI GJONI - LUSHNJE (GROSSISTE) EDUART ZEKA : LUSHNJE (GROSSISTE) ARBER SHEHU - DURRES (GROSSISTE) ARDIT GAJO- Tirana (GROSSISTE) ROBERT ZIU (GROSSISTE) LUSHNJE) ANDON ZAKU (GROSSISTE) Lushnjë.</p>
<p>JANI ZIU KRISTAQ ALLKANJARI TRIFON PUPI ASQERI LIKO VANGJEL KOCO TRIFON MEHALLA SAMI LIKA NAZMI XHIHANI HAMIT XHANI ATMANT KURTI ASTRIT ANDONI VANGJEL PUPI KOPI SHEHU LLAZAR HOXHA PILO TAKUSHI VANGJEL ZACE BAJRAM FERRAJ ASLLAN KUQAJ ARISTE ZIU ASTRIT GJATA ANDON HILA MAKSIM DHAMO GEZIM THOMAI</p>	<p>JANI LIKO GEZIM MAK DRITAN LIKO SKENDER XHILE</p>	

I. Le tableau des dépenses et le résultat pour l'année 2007 (en lek)

Les dépenses	Août +sept 2007	9 mois 2007	Octobre 2007	10 mois 2007	Novembre 2007	11 mois 2007	Décembre 2007	Annuel 2007
I. Le personnel	266969	1102599	172846	1275445	192290	1467735	204670	1672405
Salaires	184300	622664	114250	736914	114250	851164	114250	965414
Ass. sociales	56192	221608	37586	259194	27590	286784	27590	314374
Dimanche +autres	3200	87500	3200	90700	11000	101700	38000	139700
Tel.transp	19807	147597	17040	164637	38460	203097	24430	227527
kanc.etj.kons	3470	23230	770	24000	990	24990	400	25390
II. Coûts actifs	323600	552621	45542	598163	44785	642948	39291	616813
Electricité	594	7075	412	7487	624	8111	691	8802
Mat.consommat.	2100	29920	1930	31850	7180	39030	9300	48330
Recom. Cadeau		41390	8000	49390	2981	52371		52371
Travail. magas		116000	1200	117200		117200	18300	285500
Taxe locaux		7000		7000		7000		7000
Marketing	20351	42606		42606		42606		42606
Amortissement	300555	300555	34000	334555	34000	368555		153754
Autres directs		7450		7450		7450	11000	18450
III. Coûts de transport	29700	420550	28100	448650	33550	482200	27800	510000
Carburant	21500	293350	17500	310850	31550	342400	27200	369600
Pièce d'échange		62700	10000	72700	1700	74400		74400
Autres directs	200	64500	600	65100	300	65400	600	66000
IV. Marcha+Emball	147906	1866965	214932	2081897	333570	2415467	262584	2678051
Achats	201300	1842030	211500	2053530	328200	2381730	210000	2591730
dif.+ -	-53394	24935	3432	28367	5370	33737	52584	86321
Coûts totaux	768175	3942735	461420	4404155	604195	5008350	534345	5477269
	Août +sep	9 mois	Octobre	10 mois	Novembre	11 mois	Décembre	Annuel
Revenus	627949	3558714	372187	3930901	563648	4757989	569280	5327269
Dépenses	-768175	-3942735	-461420	-4404155	-604195	-5008350	-534345	5477269
Résultat	-140226	-384021	-89233	-473254	-40547	-250361	34935	-150000
	27921	535258	40531	575789	67079	642868	88092	730960

Autres dépenses du projet ICCO : (payements pour les managers des vieilles associations)

122094



Les fourgons de la FFM



Facture de collection

Annexe 3.

➤ Les contacts avec différents institutions et grossistes.

1. Tregu i shumices Fruta Perime SH.A Lushnje, lagja Skender Libohova, Nr 30 Lushnje ; Le directeur exécutif M. Spartak Hoxha,
Tel : 00355 352 2830
Fax : 00355 352 2946
Mail : [tre.Thèse.de.Master.of.Science.du.CIHEAM – IAMM n° 109 - 2010
gulushnja@albaniaonline.net](mailto:tre.Thèse.de.Master.of.Science.du.CIHEAM-IAMM.n°109-2010.gulushnja@albaniaonline.net)
2. Asllan Hoti, Financier de « Tregu i shumices Fruta Perime SH.A Lushnje »,
Tel : 00355 682231664
3. Grossiste : Kudret Ziu, Tregu i shumices Fruta Perime SH.A Lushnje,
Tel : 00355 682587460
4. Grossiste : Eduart Pjetri, Tregu i shumices Fruta Perime SH.A Lushnje,
Tel : 00355 684055511

➤ Les contacts avec différents gérants de la FMF.

1. Andon Rrapokushi, ex- Directeur exécutif de la FMF
 - Tel : 00355 692065946
 - Mail : far_fed@yahoo.com
2. Stavri Gjini, Directeur exécutif actuel de la FMF,
 - Tel : 00355 692217577
3. Arben Melishta, Manager des ventes,
 - Tel : 00355 682359201
4. Jorge Cavero Redondo, Project Manager Cerai-Albanie
 - Tel : 00355 683036297
 - Mail : albania@cerai.es