

FICHE 4

L'OP ACHÈTE LES PRODUITS DE SES MEMBRES :
L'ACHAT-STOCKAGE PAR L'OP, UNE ACTION BÉNÉFIQUE POUR QUI ?

Face à des commerçants puissants et/ou des intermédiaires qui achètent à « vil prix », les producteurs doivent s'organiser. Dans beaucoup de cas, l'organisation mise en place va se charger directement de la commercialisation, avec comme attendu, « l'amélioration du prix aux producteurs, un achat plus cher que sur le marché, et tout de suite... ».

C'est là l'image classique de la « coopérative idéale », qui achète aux producteurs et commercialise pour eux. Via la coopérative, les actions de commercialisation sont menées par des producteurs et pour le bénéfice des producteurs, contrairement à ce qui se passe dans des relations commerciales producteurs – commerçants. Mais ce sont là des principes. La réalité est beaucoup plus nuancée.

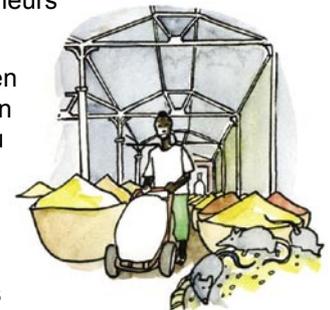
Beaucoup de producteurs trouvent des débouchés à leurs produits et des acheteurs au niveau de leur propre OP. Les modalités d'achat aux producteurs peuvent alors être très variables : le producteur amène son produit à l'OP ou bien celle-ci se charge du transport ; le paiement se fait comptant ou après la revente par l'OP, après déduction des frais de commercialisation et des avances sur intrants. Il peut aussi y avoir des systèmes de ristourne.

Cela dit, lors des études-analyses du *Groupe de travail*, nous n'avons pas trouvé beaucoup d'exemples qui fonctionnent sur le modèle classique de « la coopérative qui achète aux membres pour ensuite commercialiser le produit ». Les exemples observés sont plus illustratifs d'échecs que de réussites : fonds de roulements pour la commercialisation évaporés, producteurs non payés, organisations déstabilisées... Même si l'OP achète le produit, il ne lui est pas toujours facile de trouver un débouché de vente et un prix rémunérateur.

4.1 – Descriptions illustrées d'activités d'achat-stockage menées par des OP

Ces opérations s'appuient sur un phénomène classique en agriculture du fait des cycles de production : au moment de la récolte, il y a beaucoup de produit disponible sur le marché et les prix sont bas. Quelques mois plus tard, à la période de soudure, l'offre de produit est moindre et les prix augmentent, parfois nettement. Le rêve de tout paysan serait que son OP lui achète ses produits à la récolte au prix de la période de soudure. De fait, de nombreuses OP mènent des opérations d'achat des produits de leurs membres à la récolte pour les vendre à un prix espéré meilleur plus tard.

En général, l'OP stocke et revend avec une marge (quand tout se passe normalement), en essayant en priorité de couvrir les coûts de stockage et de transaction, voire en réalisant un bénéfice qui pourra être réparti entre les membres et/ou pour l'OP. Cette marge provient du **différentiel de prix temporel** (différence de prix entre la récolte et la vente quelques mois plus tard, si l'OP stocke) ou du **différentiel de prix spatial** (différence de prix entre le lieu de production et un marché/acheteur, si l'OP organise le transport pour aller vendre sur une place où le prix est meilleur). Il peut y avoir des avances³⁰ aux producteurs pour s'assurer leur produit à la récolte. Le paiement des produits aux producteurs se fait presque toujours à la récolte, ce qui oblige l'OP de disposer de fonds de roulement, propres ou empruntés. On reviendra sur le coût de cet argent emprunté et mobilisé pour un long temps sous forme de stock.



L'accès au financement est une limite importante et récurrente de ce type d'opération qui nécessite un fonds de roulement sur une longue période, les achats étant payés comptant au producteurs. Souvent, l'autofinancement des actions d'achat des produits agricoles aux membres est limité par le fonds de roulement insuffisant de l'OP. Alors l'OP achète le plus souvent à ses membres en ayant **recours à un crédit bancaire** ou grâce à un **fonds de roulement** mis à disposition par un organisme d'appui.

Lorsqu'elle achète les produits de ses membres, l'OP doit souvent **prendre en charge de multiples actions** : recherche et négociation de crédit, organisation de la collecte, pesée et emballage (approvisionnement en sacs, mise en sacs avec éventuellement des lots, étiquetage pour les sacs de conditionnement, enregistrement des produits, transport, etc.).

L'OP doit aussi **chercher des places de vente et des acheteurs pour écouler les produits** qu'elle a acheté aux membres. Ainsi elle peut vendre à (i) des OP non productrices ou déficitaires (production insuffisante

³⁰ Pratique courante des collecteurs traditionnels pour certains produits, en général à des taux usuraires.

par rapport à la demande locale) ; (ii) des consommateurs urbains (collectivités locales, cantines, centrales d'achat de consommateurs, clientèle de proximité, fonctionnaires) ; (iii) des institutionnels (structures caritatives, organisations internationales type « Programme alimentaire mondial », organisations liées à l'État pouvant dans le cadre de leurs programmes d'approvisionnement des banques de céréales procéder à des appels d'offres).

Des exemples illustrent ici les difficultés rencontrées par des OP en la matière, faute de moyens financiers, d'organisation des producteurs et/ou de compréhension de réalités économiques.

Le projet de commercialisation du maïs au sein d'une union communale de producteurs au Bénin (encart 4a) représente le montage le plus courant de ce que les producteurs souhaitent avoir de leur OP en terme d'appui à la commercialisation : l'OP achète le maïs aux producteurs à la récolte à un prix de cession légèrement plus élevé que celui du marché, stocke et revend avec des bénéfices pour les membres (ristournes) et l'OP. Le premier type d'obstacle que rencontre ce type d'opération est évidemment celui des **limites de financement**.

Ce cas est très pédagogique. A l'échelle locale, ce type d'opération peut avoir un véritable impact en provoquant **une hausse des prix proposés par les commerçants** qui veulent s'assurer des produits et donc suivent le prix d'achat de l'OP. Les paysans sont alors gagnants non seulement pour la quantité vendue à l'OP, mais également pour les autres ventes sur le marché. Par contre c'est l'OP qui prend tous les risques. En cas de vente dans une période défavorable si elle a acheté à un prix un peu plus élevé, en ayant recours au crédit, l'OP devra attendre le prix maximum. Mais cela est très aléatoire car les prix peuvent baisser à des dates différentes d'une année sur l'autre en fonction de différents facteurs.

Cet exemple montre que ce type d'opération d'achat-stockage dépend donc beaucoup de la maîtrise des différents coûts (stockage, traitement...), de la maîtrise du stockage, et de la capacité à fixer un prix « juste ».

D'autres exemples illustrent les risques liés au prix et les mesures mises en place par des OP pour limiter ces risques :

- la fixation des prix (du ressort des membres adhérents), illustrée par l'Union des groupements pour la commercialisation des produits agricoles de la Boucle du Mouhoun (UGCPA-BM) au Burkina Faso (encart 4b). L'UGCPA a mis en place des « garde-fous » de façon à limiter les risques de prix surévalués et de désengagements de producteurs en dernière minute. Ces risques sont souvent liés à **l'opposition entre les intérêts des membres et ceux de l'OP** ;
- l'organisation Faso Jigi au Mali a mené le même type d'activités que l'UGCPA-BM, mais à une échelle nettement supérieure. Elle a un accès aux financements et surtout elle apporte des avances aux producteurs. De fait, pour limiter les risques, Faso Jigi a mis en place un **fonds de sécurité** pour couvrir les pertes en cas d'accidents qui peuvent toujours arriver (mauvaise analyse des **coûts, pertes en stock et/ou surestimation de prix** de cession aux producteurs par rapport à des prix de marché à la baisse au moment de la vente par l'OP) ;
- l'OP Binum au Cameroun (encart 4c) a mené des actions d'achat-stockage qui ont laissé un goût d'amertume. Elle a misé sur un acheteur au **prix fort et artificiellement élevé** par rapport au marché et qui s'est finalement désisté au dernier moment. L'OP a alors dû vendre à un faible prix sur le marché. De surcroît, le stockage avait diminué la qualité du maïs. Et finalement le fonds de roulement a fondu comme neige au soleil...

Ce cas illustre des contrecoups d'un « bon coup ». Conclusion : **un prix « artificiellement bon » ne peut pas servir à monter une opération fiable dans la durée.**

Face à ces types de difficultés, des OP ont abandonné ces systèmes classiques d'achat-stockage. C'est l'exemple de la Coopérative de Mogtédou au Burkina Faso : les évolutions de la vente du riz par les producteurs de la Coopérative sont très instructives. Cette introduction au cas de Mogtédou (encart 4d) montre que des alternatives existent à l'achat-stockage.

Enfin, on se doit de relater une histoire burkinabé à méditer : cette histoire part d'un cas classique où les producteurs ont vendu leur riz à leurs coopératives et où ces coopératives, à force d'attendre des débouchés hypothétiquement merveilleux, ont fini par se retrouver avec des stocks dont personne ne voulait plus. Des femmes de riziculteurs des plaines de Bama et de Banzon ont finalement « sauvé » les coopératives (encart 4e).

(4a) Le projet de commercialisation du maïs au sein de l'Union communale des producteurs de Zogbodomey au Bénin : limites de financement pour l'achat-stockage

Durant plusieurs années, l'Union a acheté le maïs à ses membres juste après la récolte (quand le prix est au plus bas) à un prix légèrement supérieur au prix du marché (gain supplémentaire de 5 Fcfa/Kg). L'OP assurait le traitement du maïs, le stockage, et la revente à la soudure quand les prix étaient théoriquement plus élevés.

L'OP supportait l'ensemble des coûts (achat du maïs et des produits de traitement, conditionnement, location du magasin, gardiennage). Elle a parfaitement maîtrisé le stockage, couvert les charges et réalisé un petit bénéfice réparti entre les différents niveaux d'OP et les producteurs.

Les producteurs ont surtout été gagnants sur le prix d'achat, un peu supérieur au marché, et surtout par la pesée plus juste de leur maïs. Mais l'OP n'a pas pu dépasser 50 t de maïs, faute d'accès à des financements.

Réf. : *Acheter, est-ce là un rôle obligé pour l'appui d'une OP à la commercialisation ? Note Post-forum / Lothoré, Delmas. – Inter-réseaux, 2005. – 3 p.*

(4b) Mode de fixation du prix d'achat aux producteurs à l'UGCPA de la Boucle du Mouhoun au Burkina Faso pour limiter les risques de surévaluation des prix d'achat aux producteurs

Quelques temps avant la récolte, en octobre-novembre, les producteurs de l'Union se retrouvent pour se mettre d'accord et fixer un prix d'achat des produits des membres (maïs, sorgho). La fixation du prix prend en compte plusieurs éléments, en particulier :

- **l'analyse de la situation du marché** par l'UGCPA : information entre leaders paysans de différentes zones (zones de collecte de l'Union), contacts avec des commerçants potentiels, étude des bilans céréaliers à différents niveaux (État, Cilss et autres acteurs institutionnels type Pam faisant des appels d'offres) ;
- **l'analyse de résultats « d'enquêtes familles »** menées par l'UGCPA avec en particulier :
 - 1) des « enquêtes préliminaires » menées en avril-mai pour évaluer : (i) les stocks existant au niveau des familles, (ii) les volumes de production prévus (estimation des superficies plantées, rendements des récoltes attendus), (iii) les volumes nécessaires pour l'auto consommation (évaluation des bouches à nourrir et des besoins familiaux) et (iv) les **excédents céréaliers pour la vente** (via l'Union et en dehors) ;
 - 2) des « enquêtes de validation » peu avant la récolte, avec **signature d'un contrat d'engagement individuel** définitif entre chaque producteur et l'Union sur un volume donné (et au prix fixé au niveau de l'Union). Les contrats sont légalisés à la police, avec timbre officiel. Ces contrats prévoient des pénalités en cas de non-respect en dehors de cas extraordinaires. Une clause « fléau » en cas de catastrophe exceptionnelle est aussi prévue ;
- **l'analyse des coûts de production et des coûts de stockage avec les membres.**

Les élus et les membres se retrouvent pour voter un prix d'achat aux membres. Un **système de vote** à bulletin secret a été mis en place, avec une commission de vote comprenant des élus et des salariés, et une autre commission autorisée à éliminer les votes irréalistes qui ne tiendraient pas compte des éléments d'analyses précités.

Analyse de situation et organisation préalable pour une fixation de prix concertée et acceptée entre membres (tout en tenant compte de la situation de marché), rigueur et système obligeant (rôle de la police comme témoin, tout en gardant une certaine souplesse avec des prix révisables et une clause « fléau » contractuelle). Ces mesures sont menées par l'UGCPA pour consolider ses actions de commercialisation pour ses membres et ne plus connaître des déficits qui se comptaient en millions pour cause de prix d'achat aux membres trop élevé par rapport au prix de vente et/ou d'engagements non respectés des membres comme cela a été le cas certaines années.

Réf. : *Echange avec Soumabéré Dioma à Inter-réseaux en 2008.*

(4c) Vente groupée de maïs par le Binum au Cameroun : quand l'acheteur se fait trop attendre

Depuis sa création en 1998, l'OP Binum mène différentes actions pour ses membres. Entre autres, depuis 2001, elle organise des opérations d'achat, stockage et ventes groupées. En 2003, l'OP a fait une très bonne opération en vendant 900 t de maïs à 160 Fcfa/Kg au Programme alimentaire mondial (Pam), alors que le prix au kilo n'était monté qu'à 140 Fcfa sur le marché local. L'OP s'est chargée du groupage du maïs, du contrôle qualité, du traitement et du conditionnement, de la pesée, de l'enregistrement et de la manutention.

Cette opération a d'abord eu des effets positifs : les membres ont eu un meilleur revenu, et, avec le bénéfice, l'OP a constitué un début de fonds de roulement pour de futures opérations. Elle a aussi gagné en crédibilité et de nouvelles adhésions. Mais, l'année suivante (2004), l'OP a décidé d'acheter le maïs aux membres après la récolte (quand ils ont besoin d'argent), à un prix qui tenait compte de celui du Pam de l'année précédente. Les négociations avec le Pam ont alors recommencé, puis traîné et finalement, la vente n'a pas eu lieu. Il y avait d'autres acheteurs sur le marché, mais ils proposaient des prix inférieurs à ceux obtenus en 2003. Alors l'OP a attendu que le prix monte, mais en vain. Au bout d'un temps, elle a finalement vendu à contrecœur au prix du marché. Entre-temps, le stockage et les intérêts du crédit à rembourser avaient sérieusement augmenté les coûts de l'OP (le fonds de roulement de l'OP étant insuffisant pour acheter tout le maïs des membres, elle avait emprunté à la banque). En outre, l'OP a eu des pertes en stock (maïs pas assez sec).

Au final, avec le prix d'achat élevé que l'OP avait payé aux membres, le coût de revient de son opération d'achat-stockage a été supérieur au prix de vente sur le marché. Si les producteurs étaient satisfaits (ils avaient obtenu un prix supérieur au marché), l'OP a perdu de l'argent et son fonds de roulement. Pour renouveler l'opération d'achat-stockage-vente l'année suivante, l'OP a dû faire complètement appel au crédit. Pour être sûre de le rembourser et de couvrir les autres frais, elle a décidé de prendre en compte les incertitudes sur le prix de vente et a proposé un prix nettement plus faible aux membres. Les membres ont alors été démotivés, démobilisés et l'action collective n'a pas eu lieu. Chacun a agi de son côté et s'est débrouillé seul. Ainsi, si l'opportunité du Pam a été exceptionnelle avec des gains conséquents, elle a aussi engendré un comportement fortement spéculatif chez les membres l'année suivante. Elle a engendré une déconnexion des membres avec le fonctionnement du marché réel et une démobilisation des membres pour s'investir et travailler la fonction commerciale dans l'OP.

Cette expérience pose des questions sur la compréhension des mécanismes de formation des prix – en dehors des institutions/projets extérieurs – et de la définition au sein de l'OP de niveaux réalistes de prix d'achat aux membres (de façon en particulier à ne pas être déficitaire au moment de la vente). Beaucoup d'OP perdent leur fonds de roulement de cette manière, et attendent ensuite un réabondement provenant d'une ONG ou d'un projet extérieur.

Réf. : *Le stockage, une opération qui vaut le coup ? / Lothoré, Delmas – Grain de Sel n°36, p 7. – 2 p.*
Achat-stockage de maïs – Binum, 2006 – 16 diapos.

(4d) Évolution de la commercialisation du riz par les producteurs de Mogtédô : abandon du classique « Achat aux producteurs membres et revente par la coopérative »

Avant 1996, il y avait un système de gestion de la filière riz par deux sociétés d'État, l'une chargée de l'achat et de la transformation du paddy et l'autre de l'importation et de la commercialisation du riz local. Globalement, les coopérateurs de Mogtédô ne gardent pas un bon souvenir de cette période car pour eux, le prix proposé par ces sociétés n'était ni rémunérateur ni transparent.

L'année 1996 marque le début du désengagement de l'État et de la libéralisation de la filière, avec la suppression des sociétés d'État et leur remplacement par des sociétés privées. Ces sociétés achètent le riz paddy aux coopératives (jusqu'en 2004) mais en laissant des impayés aux producteurs. La Coopérative de Mogtédô a ensuite essayé de **vendre directement** sur des marchés urbains en « éliminant » les intermédiaires. Les tentatives de ventes directes sur ces marchés éloignés n'ont pas été concluantes.

En 1998, certains coopérateurs mettaient en cause la gestion du bureau de la Coopérative : ils avaient du mal à croire que la Coopérative puisse avoir des difficultés pour vendre et qu'elle n'obtienne pas de meilleurs prix. Un audit financier réalisé par le ministère de l'agriculture a pourtant montré que la Coopérative était bien gérée. Le bureau de la Coopérative a alors compris la nécessité d'une visibilité et d'une lisibilité plus grande des opérations commerciales pour tous les coopérateurs. Il y a eu **décision d'abandon de la commercialisation PAR la Coopérative** et du montage d'un autre système sur un « marché de proximité permettant une maîtrise et une visibilité pour tous ».

Dans ce nouveau système, les producteurs touchent directement la vente de leur production ET bénéficient des avantages de la vente groupée (concertation sur les prix, transparence sur les transactions). La première mesure prise a été la décision de **laisser les producteurs vendre directement leur paddy sur le marché local et ainsi toucher leur argent** : les coopérateurs vendent eux-mêmes leur production. Ce qui pourrait paraître comme une régression en fait ne l'est pas : des mesures viennent contrebalancer cette décision qui semble assez individualiste (et donc peu dans « l'esprit coopératif ») et la Coopérative va prendre en charge d'autres fonctions pour faciliter la commercialisation et améliorer les ventes des coopérateurs.

Réf. : *Idem supra.*

(4e) Les femmes achètent, étuvé et écoulent tout le riz de deux coopératives au Burkina Faso

La Coopérative de Bama (1 158 membres, 1 120 ha) et la Société coopérative de la plaine de Banzon (670 membres, 454 ha) situées autour de périmètres irrigués non loin de Bobo Dioulasso ont connu une situation particulière en 2007.

En effet, cette année là, il n'y a **pas eu d'entente sur le prix du riz local** avec les commerçants-transformateurs. Ceux-ci ont importé du riz sur le marché mondial. Pourtant les deux coopératives ont eu la mise sauvée par les femmes locales qui ont acheté, étuvé et vendu tout le riz de leurs maris.

Ne disposant que de peu de moyens, elles ont procédé par petites quantités, à raison de quelques sacs par semaine, jusqu'à vider les entrepôts des coopératives. Cette transformation a permis d'écouler toute la production de riz, avec *in fine* un revenu aux riziculteurs et un revenu substantiel aux femmes (estimation à 200 000 Fcfa/femme et par an).

Malheureusement l'afflux de riz étuvé sur le marché local a fait baisser les prix. D'autres débouchés étaient possibles sur de nouveaux réseaux qui permettaient de désengorger le marché local et d'apporter une valeur ajoutée plus importante. Mais pour investir ces nouveaux marchés plus rémunérateurs, il était nécessaire d'améliorer la qualité (en éliminant les grains noirs et les impuretés) et d'avoir une meilleure présentation des produits commercialisés.

Des travaux sur la qualité sont en cours avec le Comité interprofessionnel du riz au Burkina (cf. Fiche 8). L'avenir de la riziculture à Bama et à Banzon passe aussi par la concertation entre les producteurs, leurs épouses transformatrices et les institutions financières dans un jeu qui vise à **partager localement une valeur ajoutée** et permet d'améliorer les conditions de vie des familles de riziculteurs.

Réf : Article de Yersin Y.- GDS n°40 p.27. – Inter-réseaux, 2008. – 1 p.

Film : Les étuveuses de Bama et de Banzon. Quand la commercialisation du riz passe par sa transformation au Burkina Faso. – CTA, Fenop, Performances Communication, 2008 – Vidéo 13 minutes (sur <http://www.fenop.org> ou le site d'Inter-réseaux).

4.2 – Des intérêts apparents et des risques certains pas toujours maîtrisables

Pour le producteur, « vendre à son OP » peut paraître la solution idéale dans la mesure où souvent elle a l'avantage d'être pratique, apparemment facile, qu'elle offre un prix supérieur à celui du marché et ce dès la récolte (alors que les prix sur le marché sont au plus bas).

Par rapport aux ventes des producteurs individuels, ce type de vente apporte des avantages certains :

- cela permet aux producteurs d'avoir des liquidités dès la récolte – quand ils ont besoin d'argent –, et de valoriser leurs produits à meilleurs prix ;
- le volume regroupé plus important peut intéresser plus d'acheteurs : commerçants, exportateurs ou acheteurs institutionnels. Ceci représente des économies d'échelle et des gains de temps pour l'acheteur qui n'a ainsi pas besoin de courir la campagne et peut accepter de payer plus cher ;
- meilleur accès à l'information sur les prix et meilleure position de négociation ;
- les producteurs ont des relations de proximité avec les dirigeants (producteurs) et les salariés de l'OP, des relations privilégiées qui peuvent en faire un acheteur plus compréhensif que le premier commerçant venu ;
- plus de possibilité d'accès à l'argent (banque, ONG) pour mener des actions de ventes groupées.

Cependant, ce type de vente comporte des risques et les gains pour les producteurs restent incertains.

De nouvelles activités... et de nouveaux problèmes

Ce système de vente des producteurs à leur OP crée de nouvelles activités ainsi que des problèmes qui doivent être gérés collectivement au niveau de l'OP :

- **gestion collective d'un stock** : l'OP doit disposer d'un lieu fiable pour protéger le stock, maîtriser les techniques de stockage pour limiter les pertes et les coûts du stockage ;
- en amont du stockage et pour que les produits soient gardés dans de bonnes conditions, les expériences étudiées ont relevé la nécessaire **discipline collective** des producteurs au niveau du séchage des produits, de la manutention, ou du tri en lots homogènes ;
- recourir à un crédit bancaire peut être difficile et coûteux. Cela nécessite des **capacités de gestion et d'administration en toute transparence** pour fixer les prix et payer les producteurs (risques de méfiance des membres à l'égard des élus) ;

- **fixation d'un prix d'achat réaliste aux producteurs** : l'OP doit proposer un bon prix pour ses membres, mais aussi un prix raisonnable et viable pour l'OP. Or, certaines OP ont des pratiques spéculatives inconsidérées, espérant des prix irréalistes du fait d'une mauvaise évaluation des coûts (collecte, stockage, transport) ou d'une compréhension insuffisante des mécanismes de formation des prix. Les pressions de certains membres peuvent aussi pousser les prix à la hausse. De leur côté les élus, producteurs eux aussi, peuvent se laisser influencer. Toute stratégie de court terme peut fragiliser l'OP ;
- **anticipation des variations des prix agricoles** : les évolutions des cours ne couvrent pas forcément les coûts de l'argent (crédit) et du stockage. Aussi l'OP doit évaluer sa capacité à absorber les risques, rester réaliste (tenir compte des prix de marché), et prévoir des possibilités de renégociation des prix (travailler par fourchettes, prix plancher renégociable collectivement). Sinon, il y a risque de voir se multiplier des stratégies individuelles qui viennent fragiliser (voire casser) l'initiative décidée collectivement ;
- une bonne **connaissance des acheteurs**, de leur niveau de fiabilité, est impérative : de nombreuses opérations échouent à cause de problèmes de paiement (moindre prix, retard, ou vol tout simplement quand l'acheteur disparaît avec la marchandise) ;
- **analyse des variations des prix des produits agricoles** : l'OP doit pouvoir avoir accès et diffuser des informations utiles pour les membres relatives aux prix et quantités disponibles et/ou souhaitées du côté des acheteurs, sur les unités de mesure retenues; elle doit participer à construire avec les membres des capacités d'analyse collectives de l'environnement où ils évoluent pour les aider à prendre des décisions réalistes comprises et acceptées par tous (termes du contrat, mode de fixation des prix), pour éviter les surestimations de prix hasardeuses et limiter les risques). Cela nécessite un travail continu d'animation, de communication et de sensibilisation auprès des membres.

La face cachée de la hausse des prix et « risque prix »

La différence de prix entre la récolte et la soudure n'est pas seulement le résultat de la spéculation sur la baisse de l'offre par rapport à la demande de produit. Des **coûts biens réels** justifient cette différence. Il y a en effet une hausse de la valeur du produit à cause : (i) des **coûts de stockage** du produit, (ii) du **coût de l'argent emprunté** (taux d'intérêt du crédit bancaire) et (iii) du **coût de l'argent immobilisé** (coût de l'opportunité « manquée » du fait qu'il soit bloqué dans l'achat-stockage et pas utilisé – dans un petit élevage par exemple, ou placé en banque). Plus le produit est stocké, plus il vaut cher.

Or, il y a toujours un **risque**, car il est **difficile de savoir à l'avance quel sera le prix à la période de soudure**. De multiples facteurs non maîtrisables au niveau des producteurs entrent en jeu. Au niveau du **marché mondial**, les prix peuvent baisser et des importations sont alors susceptibles de venir « casser » les prix du marché intérieur. Au contraire si les prix intérieurs montent trop, l'État peut bloquer les prix ou prendre des mesures pour les faire baisser (**libération de stocks, aide alimentaire...**). En fin de compte, les prix à la soudure ne sont pas toujours à la hauteur, ni des espérances des producteurs, ni des coûts occasionnés.

On peut noter aussi qu'il peut paraître très contradictoire et hasardeux de spéculer sur une hausse de prix alors qu'on parle de plus en plus de **favoriser la circulation des produits** entre les pays de la sous-région (ce qui a un effet « lissant » sur les prix). Des prix très bas à la récolte suivis de prix très hauts à la période de soudure existent et le stockage dans ce cas est très profitable. Cela arrive notamment quand des événements imprévus surviennent, comme une sécheresse.

Mais de fait, **les commerçants réalisent rarement des opérations de stockage et de spéculation de ce type**. Ils font plutôt tourner rapidement leur fonds de roulement. Ils ne gagnent pas leur vie en faisant de la spéculation sur un différentiel de prix entre le moment de la récolte et celui de la soudure. Ils font leurs bénéfices en transportant les produits des lieux de production vers les lieux de consommation. Pour eux, c'est moins risqué et moins coûteux que de l'achat-stockage. Il n'y a pas de gros investissement, pas de coût de stockage, ni de perte en stock et surtout, **l'argent circule et « travaille » en permanence**.

Intérêt des membres et de l'OP : des limites aux contours à travailler

L'OP n'est pas un acheteur comme n'importe quel commerçant. Les relations entre producteurs d'une part, et entre les élus et les salariés de l'OP d'autre part, sont d'une nature différente. **L'OP ne paye pas les produits aux membres comme le ferait un commerçant**. Le producteur vend à « son OP » dont il connaît les dirigeants, eux-mêmes producteurs qui peuvent donc être tentés de fixer des prix d'achat aux producteurs plutôt optimistes. Le producteur a des relations de proximité aussi avec les salariés, en principe au service des producteurs membres. Il peut aussi être plus facile pour le producteur de faire reconnaître la qualité de son produit, de fixer un prix couvrant au minimum les coûts de production, et d'avoir un mode de paiement avantageux (paiement comptant dès la récolte, avances).

Des limites sont à respecter néanmoins, pour que l'OP ne prenne pas de risques économiques qui la fragiliseraient trop, même si c'était pour le bien, à court terme, des producteurs. Car à moyen terme, cela peut **remettre en cause l'existence même de l'OP et les services** qu'elle rend aux producteurs.

Au bilan : des risques certains à anticiper et à limiter pour éviter des pertes

On peut souligner la charge financière élevée, les risques du stockage importants (s'il y a des pertes post-récolte), le manque de visibilité sur le prix de marché à venir et l'absence de moyens pour se protéger des risques de variation à la baisse, le risque de voir fondre les fonds de roulement et les fonds propres de l'OP... On peut se demander aussi **quels sont les intérêts des actions d'achat-stockage pour les producteurs et leurs OP ?**

Le propos n'est pas de dénigrer les actions d'achat-stockage d'OP qui peuvent apporter des facilités aux membres. Les membres peuvent en particulier être payés au comptant à la livraison et avoir des liquidités pour faire face à des besoins familiaux ou aux activités agricoles. Des expériences existent à des échelles significatives (Faranfasiso) et rendent des services effectifs.

Les risques encourus par l'OP (et donc *in fine* les producteurs) sont cependant à prendre en compte : il y a **beaucoup de points à maîtriser** car ces actions ne sont ni faciles, ni sûres et peuvent déstabiliser des dynamiques des producteurs. Ces opérations sont sûrement parmi les plus **difficiles à mener**. Elles demandent des fonds de roulement importants, une maîtrise du marché aussi grande que celle des commerçants (dont le métier est d'acheter), avec la difficulté supplémentaire du fait de l'exigence des membres et de leur relation privilégiée avec leur OP.

Si l'on s'engage dans ce type d'activité, il ne suffit pas d'avoir un fonds de roulement. Des **précautions** mesurées sont nécessaires et de nombreux points sont à travailler :

- au niveau des producteurs, il faut bien différencier ce type de vente à une OP d'une vente à une entreprise « quelconque » et anonyme : l'OP n'est pas une entreprise classique ! ;
- la formation et le renforcement de capacité des producteurs et des OP sont essentiels pour mieux appréhender le marché et mieux s'organiser ;
- la question du crédit auprès des banques est à travailler de près : le fait de recourir au maximum au crédit (pour la totalité du stock) est très coûteux et des solutions intermédiaires sont à chercher (par exemple, négocier une avance de l'acheteur au moment de la commande avec solde à livraison, pour diminuer le fonds nécessaire pour l'OP). Il y a de la valeur ajoutée créée quand un « fonds tourne » (cas des commerçants). Lors d'une opération de stockage, l'argent est immobilisé (« mort »), et vu le coût du crédit, on peut se demander si *in fine* le stockage est une activité profitable pour ses membres ou pour les banquiers ? L'OP n'a théoriquement pas pour objectif de travailler pour le bénéfice des banques.

La maîtrise non parfaite de l'opération explique les nombreux échecs.

Il est toujours bon de rappeler qu'il n'y a pas de recette miracle, ni de solution toute faite, mais des modes d'organisation adaptés (aux contextes, acteurs, situations, produits). Ces modes doivent être « économes » sans besoin d'investissement financier important ni de réorganisation fondamentale de l'OP qui aurait à intégrer de trop multiples et nouvelles fonctions. Il est important aussi de ne pas prendre de risque majeur qui peut déstabiliser l'OP et les dynamiques de structuration.

Les expériences des OP sont riches de trouvailles, avec des cas où l'OP ne mène pas une action d'achat-vente classique mais intervient sur la régulation des marchés (respect des règles, transparence...), sur la régulation de l'offre, la régulation des prix, des alliances avec d'autres acteurs (dont les intermédiaires)... C'est ce que montrent les fiches suivantes.



Gagner demain, peut-être ? (Stew, GDS 36, 2006)

FACILITATION PAR L'OP DE L'ACCÈS AU CRÉDIT DES MEMBRES POUR MIEUX COMMERCIALISER

Crédit de campagne et crédit de commercialisation

La facilitation de l'accès au **crédit de campagne par l'OP pour la production des membres** (octroi de crédit intrants aux producteurs via l'OP) est un cas que l'on retrouve souvent. Le crédit est clairement un facteur permettant d'améliorer les conditions de production des producteurs. C'est une évidence même : si les producteurs n'ont pas les moyens de produire, ils risquent d'arrêter de produire, que ce soit pour vendre les produits à d'autres ou pour les consommer eux-mêmes.



Parmi les cas étudiés, on peut mentionner la Fédération du Fouta Djallon en Guinée : le crédit permet (i) l'achat de semences de qualité (importation groupée) et (ii) l'accès aux intrants pour l'amélioration de la fertilité des sols et de la qualité des produits (pommes de terre, tomates, oignons). En retour, la qualité des itinéraires techniques et des produits obtenus détermine grandement la capacité de remboursement des crédits : les bons rendements obtenus quand les recommandations sur les itinéraires techniques sont suivies, permettent de dégager un revenu et de payer les intrants et les crédits associés.

On peut citer aussi l'exemple des producteurs de souchet à Maradi au Niger où le crédit « warranté » (crédit-stockage) est un outil pour accéder aux intrants : la Fédération S'aa a mis en place un système de **crédit « warranté »**, pour permettre aux producteurs d'honorer une commande groupée prévisible et solvable en engrais de qualité nécessaire pour la production de souchet, dans cette zone où l'accès aux intrants de qualité est difficile (encart 5'b dans la Fiche 5'). D'autres exemples et réflexions sur le crédit warranté sont présentés dans la fiche suivante (Fiche 5').

De nombreuses expériences existent aussi où les OP participent à l'organisation et à la facilitation de l'accès au crédit **pour permettre une meilleure commercialisation**. Se regrouper en OP renforce la possibilité d'accès au **crédit de commercialisation**, même si ce n'est souvent pas suffisant et loin d'être acquis auprès des banques, des ONG ou des programmes d'appui.

Nous ne citerons ici que des cas étudiés **directement liés à du crédit pour la commercialisation** dans le cadre du *Groupe de travail*.

5.1 – Des principes et des exemples

L'OP peut en fait faciliter l'accès au crédit visant à financer la plupart des actions présentées dans les différentes fiches de ce chapitre :

- la formation d'un fonds de roulement pour que l'OP puisse acheter les produits de ses membres (achat-stockage permettant à l'OP de stocker les produits et de les écouler progressivement sans les brader (achat-stockage-vente groupée, avec les limites évoquées dans la Fiche 4) ;
- l'acquisition d'un moyen de transport (location ou achat), de transformation, de conditionnement ou de pesée des produits. Ces moyens permettent de gagner sur un différentiel de prix géographique, d'« éliminer » des intermédiaires, de capter plus de VA, ou de gagner sur des mesures plus justes (avec les limites évoquées ; cf. Fiches 3 et 9) ;
- l'amélioration de la production en vue d'accéder à de nouveaux marchés ou de tirer de meilleurs prix : nouvelles variétés, itinéraires techniques décalés dans le temps pour avoir de meilleurs prix à la récolte, qualité améliorée pour des consommateurs ciblés, etc.

L'OP peut aussi mener des **activités de production collective pour des activités de commercialisation individuelles** comme au Gic Nnem Mbock où un champ collectif a été mis en place pour dégager des fonds pour des ventes individuelles de manioc (encart 5a).

(5a) Champ collectif pour ventes individuelles de manioc au Gic Nnem Mbock

Le Gic Nnem Mbock est une petite organisation camerounaise dont l'expérience est intéressante en terme de démarche collective pour améliorer le financement d'activités individuelles de commercialisation des membres. Pour les producteurs de manioc, il faut avancer de l'argent pour produire (mise en place de la culture avec recours éventuel à de la main d'œuvre lors des pointes de travail), puis pour vendre (emballage du produit, transport...). Or les femmes du Gic ne disposaient pas de cet argent.

Le Gic a mis en place un champ communautaire de quelques hectares de manioc. Celui-ci est collectivement cultivé, récolté et transformé en bâtons de manioc qui est ensuite vendu par le comité de commercialisation du Gic. Les recettes sont sécurisées dans la caisse de crédit. Cette même caisse peut alors octroyer des crédits aux membres pour financer en particulier leurs activités individuelles de production et de commercialisation de produits autres que le manioc.

Réf. : *Un champ collectif pour des ventes individuelles de manioc au Gic Nnem Mbock*. – Odéco, 2006. – 8 p.

Crédit de commercialisation versus crédit à la consommation ?

Un commentaire s'impose concernant le crédit en lien avec la commercialisation. De nombreux producteurs vendent au moment de la récolte par nécessité car ils ont besoin de trésorerie. Ces agriculteurs ne produisent pas à des fins commerciales mais doivent se séparer d'une partie de leur récolte par besoin financier. Ils sont alors obligés de vendre beaucoup de produits car les prix sont particulièrement bas au moment de la récolte. Ils payent aussi très chers ces mêmes produits qu'ils achètent quand leurs greniers sont vides. Ces producteurs déficitaires nets (ils achètent plus qu'ils ne vendent) n'ont pas de comportement lié aux marchés agricoles. Simplement, ils arbitrent en fonction de leurs besoins monétaires et ne peuvent « répondre » aux signaux des marchés. « *Celui qui a faim ne sait pas produire ni commercialiser : Dans la trappe de la pauvreté, on n'est pas dans le marché !* ».

Prendre en compte la différenciation des producteurs (producteurs déficitaires/excédentaires net) peut permettre de différencier en conséquence les approches d'appui pour la commercialisation ou de soutiens nécessaires : filets de sécurité et protection sociale avec du crédit à la consommation, aides directes... En tenant compte de la différenciation des membres on peut limiter les stratégies dissidentes de ventes en dehors des actions collectives organisées. De plus on peut faciliter la structuration de stratégies et d'actions collectives de commercialisation.



Le dumping des Sans-crédit (Samson, 2009)